



# Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030

Lydia Arbaiza  
Marco Cánepa  
Óscar Cortez  
Gabriel Lévano



**Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima:  
2014-2030**

# **Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030**

Lydia Arbaiza • Marco Cánepa • Óscar Cortez  
Gabriel Lévano

ESAN/Cendoc

ARBAIZA, Lydia ; CÁNEPA, Marco; CORTEZ, Óscar ; LÉVANO, Gabriel  
*Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030.* – Lima :  
Universidad ESAN, 2014. – 126 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo ; 43)

SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN / ANÁLISIS ESTRUCTURAL / ANÁLISIS  
DEL MERCADO / SITUACIONES HIPOTÉTICAS / PERÚ / LIMA

TX945.3 A72

ISBN 978-612-4110-36-8

**Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030**

Serie Gerencia para el Desarrollo 43

ISSN de la serie: 2078-7979

© Lydia Arbaiza, Marco Cánepa, Óscar Cortez, Gabriel Lévano, 2014

© Universidad ESAN, 2014

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

[www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe)

[esanediciones@esan.edu.pe](mailto:esanediciones@esan.edu.pe)

Primera edición

Lima, octubre del 2014

Tiraje: 80 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2014-15574

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA

José Lumberas

CORRECCIÓN DE ESTILO Y EDICIÓN

Rosa Díaz

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.

Calle Los Plateros 142, Ate

Lima, Perú

Impreso en el Perú / Printed in Peru

# Índice

---

Introducción	9
Capítulo 1. Marco conceptual	13
1. Comida rápida	13
1.1. Definición	14
1.2. Características	14
1.3. Productos	15
1.4. Impacto en la alimentación y la salud	15
2. Comida saludable	17
2.1. <i>Slow food</i>	17
2.2. <i>Fast good</i>	18
2.3. <i>Smart food</i>	18
2.4. Impacto sobre la <i>fast food</i>	19
Capítulo 2. Marco contextual	21
1. La <i>fast food</i> en América Latina	21
2. La <i>fast food</i> en el Perú	23
2.1. Desarrollo del sector	23
2.2. Perfil del consumidor peruano	24
2.3. Normas reguladoras	28
Capítulo 3. Consideraciones metodológicas	37
1. El método de escenarios	37
1.1. Características	39
1.2. Construcción de la base	43
1.3. Exploración del campo de los posibles escenarios y reducción de la incertidumbre	47
1.4. Elaboración de escenarios	52

2. Proceso de investigación	53
2.1. Preparación	54
2.2. Recolección de información	55
2.3. Análisis	58
2.4. Modelamiento	58
Capítulo 4. Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima para el año 2030	59
1. Análisis estructural del sector de comida rápida en Lima	59
1.1. Propuesta de factores o variables	59
1.2. Validación de factores o variables	61
1.3. Coherencia y relevancia de factores o variables	62
2. Juego de actores	74
2.1. Identificación de los actores	74
2.2. Posición de los actores	80
2.3. Alianzas y conflictos entre actores	85
2.4. Elaboración de juegos de hipótesis	106
2.5. Estimación de la probabilidad de ocurrencia	107
3. Construcción de escenarios del sector de comida rápida en Lima	113
Conclusiones y recomendaciones	117
1. Conclusiones	117
2. Recomendaciones	119
Bibliografía	121
Sobre los autores	125

# Introducción

---

La comida rápida o *fast food* llegó al Perú en la década de 1980, etapa en la que el derrumbe de torres eléctricas, los apagones en las ciudades, el toque de queda y la inflación galopante se imponían. El pollo frito de Kentucky Fried Chicken (KFC) era un héroe por varias razones, pero la principal es que estaba en el mercado cuando nadie más lo hacía. Era el único negocio estadounidense que operaba desde 1981 bajo el modelo de franquicia y ofrecía productos importados. Además, a diferencia de Pizza Hut instalado en 1983, tenía más locales y precios más asequibles (Mendoza, 2011).

Hoy la *fast food* es uno de los negocios de mayor expansión. Considerado como una alternativa por un sector de la población o como un problema por otro, lo cierto es que el número de sus locales se ha incrementado. Sin embargo, en la actualidad existe cierta incertidumbre respecto de lo que ocurrirá en los próximos años, porque se pueden observar intentos del Estado por intervenir el negocio en defensa de la salud de los peruanos, principalmente de los niños.

Ante esta realidad, el objetivo principal de este estudio es desarrollar un análisis prospectivo para determinar el escenario más probable en Lima al año 2030 para el sector de comida rápida, con la finalidad de que los diferentes actores puedan convertir sus oportunidades y demás factores identificados en una ventaja competitiva que les sirva para incursionar en este interesante mercado con un concepto innovador, ecológico, social y cultural.

En la investigación realizada no se utilizó ningún modelo anterior como base, por lo que se trata de una aproximación exploratoria y de tipo cualitativo. Comprendió una etapa de recolección de fuentes de información primarias, a través de entrevistas y encuestas, y una etapa de trabajo analítico y de investigación, en la cual se aplicaron diversos métodos y herramientas adaptados.

Su realización se justifica porque no se ha desarrollado en el Perú un estudio de prospectiva aplicado a las cadenas de *fast food* para la ciudad de Lima. Solo se ha podido encontrar información pasada y actual sobre el tema, que será de utilidad para determinar algunas tendencias del consumidor y comportamientos del consumidor objetivo.

Un reciente estudio de Mapcity.com, empresa especializada en *geo-business intelligence* para América Latina, identificó 557 locales de comida rápida en el Perú. La consultora concluyó que el rubro de *fast food* es uno de los negocios más competitivos a la fecha en el país. De estos locales, 482 pertenecen a las grandes cadenas de comida rápida nacionales e internacionales. Por marcas, KFC encabeza este segmento con 84 establecimientos, seguido de Pizza Hut con 66, Bombos con 57 y McDonald's con 54 locales; otras 10 cadenas tienen entre 37 y 11 sucursales. En Lima y Callao se pueden encontrar 419 locales de *fast food* y 138 en provincias. El distrito con mayor presencia de estos negocios es Miraflores, donde se encuentran hasta 50 alternativas.

Según Mapcity.com, en el interior del país también se ha observado un fuerte crecimiento de este rubro; en especial en departamentos como Arequipa y La Libertad, donde los locales para la venta de *fast food* suman 44 y 24, respectivamente.

Por el lado de la oferta, los participantes no están organizados en marcas sino principalmente en grupos económicos. Antes, al ser en su mayoría cada marca una empresa independiente, las estrategias a aplicar para el futuro de este sector eran puntuales debido a que cada marca-empresa planificaba sus acciones con base en lo que consideraba lo mejor para cada una de ellas, lo que resultaba en un panorama heterogéneo de visiones o planes para el futuro en términos estratégicos, por la existencia de diferencias en capacidad gerencial, presupuesto, capacidad de financiamiento,



orientación al cliente, etc. Ahora, los grupos tienen más capacidad de avizorar el futuro.

En la actualidad el sector está formado en Lima principalmente por dos grandes grupos: Delosi, líder en facturación, y NGR, nuevo grupo formado hace dos años cuyo crecimiento se realiza principalmente con la adquisición de marcas. Existen además otros competidores independientes.

Aun así, este mercado es incipiente en el Perú. Por ello, el presente estudio permite conocer los posibles escenarios para los próximos 17 años y, en ese sentido, busca aportar a la planificación del futuro para los actores y las empresas que operan en el sector de comida rápida.

La investigación se restringe a la ciudad de Lima, dado su mayor consumo (65% del total nacional) frente al resto del país (35%), con un 66% de la población que consume comida rápida. Se fijó como horizonte el año 2030 considerando que para esa fecha se encontrará a un consumidor peruano más exigente ante los temas de comida saludable y, también, existirán nuevas leyes que controlen el aporte nutricional de los alimentos, impuestos y multas adicionales, e ingredientes alternativos menos dañinos que la tecnología desarrollará, así como prevalecerán nuevas enfermedades.

Las limitaciones encontradas se relacionan con temas como acceso y calidad de la información de fuentes secundarias, como Internet y artículos en las bibliotecas; si bien es cierto que se dispone de pequeños estudios realizados en otros países, estos no comparten la misma cultura del Perú ni se encuentran actualizados, por lo que no se consideran relevantes.

La presente investigación se divide en cuatro capítulos:

- El primer capítulo describe el marco conceptual del que parte el estudio, explica los conceptos de comida rápida (*fast food*) y comida saludable (*slow food*, *fast good* y *smart food*), así como el impacto de esta última.
- El segundo capítulo muestra el marco contextual latinoamericano y peruano para el desarrollo del sector de comida rápida, con énfasis en el perfil del consumidor y las leyes y normas vigentes.

- El tercer capítulo expone las consideraciones de procedimiento seguidas para emprender el proceso de investigación del tema propuesto, reseña las principales características del análisis prospectivo y la metodología utilizada.
- El cuarto capítulo desarrolla el análisis prospectivo para proyectar el escenario del sector de comida rápida en Lima al año 2030, con base en los resultados de las encuestas aplicadas a expertos y el uso de *software* especializado.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones del estudio.

# 1

---

## Marco conceptual

El presente capítulo explica los conceptos de comida rápida y comida saludable, describe el perfil del consumidor peruano y su actitud frente a este tipo de comida como puntos de partida de la investigación.

### 1. Comida rápida

La comida rápida tiene su origen en Europa en el siglo XIX cuando los mercenarios cosacos del ejército ruso en Francia solicitaban en los restaurantes que se les sirviera lo antes posible; lo hacían repitiendo la palabra *bistró* (en ruso, *bystro* significa rápido). Desde entonces los restaurantes franceses de atención rápida quedaron con la denominación de bistró.

No obstante, el concepto llegó a América recién a inicios del siglo XX cuando, en 1912, se inauguró el primer *automat* en Nueva York, un local de autoservicio que ofrecía comida detrás de una ventana de vidrio y una ranura para pagar con monedas. Luego, con la llegada a Estados Unidos de América (EUA) de los populares *drive-through* (atención al vehículo) en la década de 1940, se inicia un periodo de popularidad de este tipo de servicio. Así, el concepto de *fast food* se instala en la vida de Occidente.

El concepto en sí nació en 1955, en Des Plaines, Illinois, con el primer local de la cadena McDonald's. En estos locales, la comida se sirve a pie

de calle o, en algunos países, se ofrece en áreas comunes: los *food courts*, o patios de comidas.

Con los años, han surgido corrientes de alimentación contrarias a la *fast food* que reivindican la comida saludable (*slow food*, *fast good* y *smart food*).

### 1.1. Definición

Existen diversas definiciones de *fast food*. La EAE Business School la define como la comida que se sirve en restaurantes de servicio rápido (en los que no se atiende en la mesa), locales de comprar y llevar, puntos de venta en la calle (*stands*, furgonetas, etc.) y locales de ocio como teatros, cines, salas de juego o encuentros deportivos. Sonia Allison la define como «... comida preparada que se puede llevar caliente de los establecimientos y restaurantes y comida inmediatamente o platos precocinados que se venden en supermercados o tiendas de alimentación y que solamente hay que recalentar antes de servirlos» (Allison, 1990).

Este concepto se introduce en la vida de las personas a medida que la sociedad experimenta una mayor prisa pero no quiere prescindir de nada, por lo que hay que sacar «tiempo al tiempo» y muchas veces este ahorro se busca en la comida.

### 1.2. Características

Los establecimientos de *fast food* se caracterizan por suministrar alimentos de rápida elaboración en los que el consumidor suele ser el camarero que solicita su pedido y lo traslada hasta la mesa. Tres factores permiten ofrecer bajos precios en estos negocios: rapidez en la elaboración, proceso productivo ágil y sencillo, y ausencia de servicio.

Los precios relativamente económicos de la *fast food* no tienen que estar relacionados con productos de baja calidad ni se clasifican necesariamente como comida basura (*junk food*), ya que no toda la comida rápida lo es, ni toda la comida basura se incluye en el concepto de *fast food*.

La *fast food*, que para muchos se ha convertido en un estilo de vida, se introdujo en Europa procedente de EUA y actualmente también se han

apuntado a ella la propia cocina mediterránea con sus pizzas, bocadillos y tapas; al igual que la árabe con sus famosos kebabs; la mexicana con sus burritos e, incluso, la china. Hoy su consumo es un fenómeno mundial (figura 1.1).

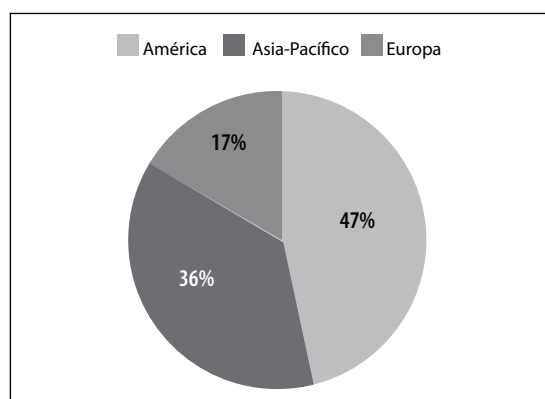


Figura 1.1. Consumo de *fast food* en el mundo

Fuente: EAE Business School.

### 1.3. Productos

Los productos de *fast food* se pueden clasificar en dos tipos: los de influencia y características anglosajonas, como hamburguesas, salchichas y papas fritas, acompañadas de salsas diversas; y los de procedencia mediterránea, como pizzas, bocadillos y kebabs, los cuales son bastante más saludables.

Se debe mencionar que una parte de la *fast food* posee una elevada densidad energética con altos contenidos en grasas e hidratos de carbono, como hamburguesas, croquetas, salchichas, papas fritas e, incluso, el típico pastel de manzana (cuadro 1.1).

### 1.4. Impacto en la alimentación y la salud

Hay un factor relevante en este mercado y es la percepción de nutrición que genera la *fast food*. Dado lo heterogéneo de sus productos no es fácil determinar un valor nutritivo representativo; sin embargo, todos tienen algo en común: una elevada densidad energética debido a su alto contenido en grasa (en especial grasa saturada y colesterol) e hidratos de carbono

Cuadro 1.1. *La fast food en calorías*

Ración	Producto	Calorías
1	Hamburguesa completa incluida en cualquier menú de un local de comida rápida	500-600
1	Hamburguesa con queso	350
1	Porción mediana de papas fritas	400
1	Vaso de Coca Cola mediano	200
1	Sándwich simple de jamón cocido y queso	250
1	Sándwich con 100 gramos de pan, jamón, queso, lechuga, tomate y mayonesa	400
1	Taza de helado	190
1	Hamburguesa de pollo sin huevo frito	400
2	Porciones de pizza	360
1	Porción mediana de aros de cebolla fritos	370
1	<i>Hot dog</i> pequeño	350

Fuente: Health for You, 2013.

(pan, base de la pizza, tortitas...). Si bien es cierto que aportan proteínas de calidad (huevos, carnes, pescados, quesos...), tienen poca fibra, vitaminas y minerales, excepto sodio (sal). Además, el número de calorías ingeridas aumenta si la comida se acompaña con papas fritas, bollería y refrescos o bebidas alcohólicas. El consumo de *fast food* no supone ningún inconveniente para la salud siempre que no se convierta en un hábito ni sustituya a alimentos básicos; pero en los últimos años ocurre que, cada vez más, las personas la incluyen como base de su dieta diaria, sin ser conscientes de los peligros nutricionales que conlleva.

Según una encuesta dirigida por el nutricionista Brian Wansink, experto en comportamiento alimentario, algunas características de la comida y de la mesa influyen de forma notable en la cantidad que se come. Los estudios sobre estos aspectos coinciden en que el consumo de comida rápida se ve influido por ellos y los resultados sugieren que esta clase de comida contribuye a un mayor consumo de energía y reduce la calidad de la dieta (Zudaire, 2012).

El consumo tres veces por semana de la llamada comida rápida podría generar enfermedades como asma y eccemas en niños y adolescentes, según los hallazgos de un estudio de la publicación médica especializada *Thorax*, parte del *British Medical Journal*. Un grupo de científicos de las universidades de Auckland (Nueva Zelanda) y de Nottingham (Reino Unido)

establecieron esa relación después de haber analizado patrones alimentarios con datos procedentes de más de 500,000 niños en más de 50 países. Los datos sugirieron que una dieta pobre podría ser la causante de elevar las posibilidades de contraer las citadas condiciones. El equipo investigador detectó que aquellos menores que consumían comida rápida, como hamburguesas para llevar, tenían un mayor riesgo de desarrollar condiciones como asma severa, eccema y ojos irritados y acuosos (*El Comercio*, 2013a).

## 2. Comida saludable

«En los últimos 10 años la gente se preocupa cada vez más por lo que come; calorías, grasas saturadas, grasas transgénicas... algo que antes no ocurría», señala Carlos Cancino, responsable del desarrollo de franquicias de Subway en el Distrito Federal y el Estado de México, la región más importante del país para la marca en términos de unidades con casi el 30% del total de sus locales (Villalobos, 2012).

Las nuevas tendencias del cuidado de la salud, que se contraponen con la cultura *fast food*, han generado corrientes contestatarias con un estilo de alimentación como la *slow food*, o comida lenta, la *fast good*, o comida rápida saludable, y la *smart food*, o comida inteligente.

### 2.1. *Slow food*

La *slow food*, además de ser un movimiento fundado en 1986 que tuvo alcance internacional a partir de 1989, es un nuevo concepto gastronómico, simbolizado por un caracol, que pretende oponerse a la *fast food*.

Carlo Petrini, fundador y presidente del International Slow Food Movement (asociación gastronómica alrededor del vino y la alimentación), define la *slow food* como la unión del placer de la comida con responsabilidad, sostenibilidad y armonía con la naturaleza. En 2006, el diario *Consumer* definió la *slow food* como el movimiento que defiende las comidas sabrosas, distendidas y relajadas en un entorno acogedor.

En la actualidad ese movimiento cuenta con 100,000 miembros y presencia activa en más de 107 países. Sus ideas fundacionales consideran que

la cultura de la comida industrial y rápida unifica las técnicas de producción y la oferta de productos, lo que establece una pérdida de sabores y aromas, lo cual aleja del mercado a los campesinos de todas las etnias, quienes resguardan las antiguas maneras de cultivar y preparar alimentos para el autosustento.

## **2.2. *Fast good***

La *fast good*, o comida rápida saludable, es una tendencia global que empieza a consolidarse en algunas partes del mundo. Este concepto nace de la pregunta ¿se puede ofrecer comida rápida con un precio razonable de buena calidad y sana? Y consiste en ofrecer a los consumidores, agobiados por la prisa cotidiana pero atentos a su bienestar, comida rápida y muy saludable.

Fue creada por el chef Ferran Adrià y se gestiona por NH Hoteles. Esta oferta gastronómica es sencilla e innovadora ya que propone elaborar los platos tradicionales de comida rápida con los ingredientes hasta ahora usados en la alta cocina. Así, según la cadena NH Hoteles, se puede degustar platos que se acompañan de papas fritas no congeladas y hechas al momento con aceite de oliva, y que se complementan con zumos naturales recién hechos, de frutas como frambuesa o melocotón rojo, una selección de bollería dulce y ensaladas elaboradas a diario, y una amplia gama de cafés e infusiones.

La *fast good* agrupa establecimientos que ofrecen alimentos saludables en formatos tradicionalmente vinculados con pizzas y hamburguesas. Un claro ejemplo en el mercado peruano es el de las juguerías. Estas se han instalado en los principales centros comerciales y complementan la oferta existente en los patios de comida (Espinoza, 2011).

## **2.3. *Smart food***

El concepto de *smart food*, o alimentos inteligentes, muchas veces conocidos como modernos/nuevos materiales o alimentos, es un término colectivo para el estudio de nuevos desarrollos en materiales.

Esta variedad de alimentos, a diferencia de la comida basura que contiene una cantidad considerable de grasa, sodio y calorías vacías, contribuye a



la salud y el bienestar de las personas por ser ricos en vitaminas y minerales. También puede prevenir y aliviar numerosas enfermedades. Por lo tanto, los «alimentos inteligentes» pueden ser beneficiosos para el organismo.

#### **2.4. Impacto sobre la *fast food***

El desarrollo de estas nuevas tendencias ha forzado a las cadenas de *fast food* a incorporar dentro de sus menús platos que cumplan con los requisitos de ser comidas saludables, para ir a la par de las exigencias de los consumidores.

Un ejemplo de este tipo de innovaciones es lo ocurrido en el caso de las hamburguesas que no son vistas como una comida sana. Sin embargo, ya se ha encontrado una manera de hacerlas más saludables con el uso de la palta, un fruto que ayuda a contrarrestar algunos efectos negativos que trae el consumo de carne para el corazón. Un estudio realizado por la Universidad de California, Los Ángeles UCLA, analizó a un grupo de voluntarios sanos de entre 18 y 35 años, a quienes se sometió a un plan alimentario que tenía a los panes con hamburguesas como protagonistas. Los investigadores descubrieron que cuando estos incluían palta, rica en Omega 3, los niveles de inflamación del corazón bajaban, a diferencia de cuando consumían solo la carne. Además, se encontró que este fruto reducía el flujo de sangre arterial, el cual normalmente se incrementa tras consumir productos muy grasosos.

En esta perspectiva, la industria mexicana de restaurantes de comida rápida ha vivido una transformación importante en los últimos 10 años (Villalobos, 2012). Al principio de este siglo, muy pocos hubieran previsto que hoy una cadena de hamburgueserías incluiría fruta en sus menús infantiles, o que las empresas gastarían millones para producir alimentos libres de grasas transgénicas.

Recientemente, la cadena McDonald's inauguró en París su primer establecimiento con un menú que no incluye hamburguesas. Las tradicionales Big Mac se reemplazan por ensaladas y otros platillos saludables. Este esfuerzo forma parte de los cambios que ha venido desarrollando la cadena, sobre todo en Europa, para desligarse de las acusaciones que la muestran como promotora de la obesidad en niños y jóvenes.

Se aprecia que las mayores cadenas de comida del mundo están mostrando interés ante este giro en el enfoque de la comida rápida, dado que, tarde o temprano, las autoridades podrían intervenir en bien de la salud de la población, en especial de los niños; aunque sigan sosteniendo que la *fast food* es sana si no se come en exceso ni menos a diario.

ASÍ LA *FAST FOOD* APARECE como un tipo de negocio que tiene y tendrá permanencia en el mercado, pero que también deberá introducir cambios para adecuarse a las nuevas demandas de los consumidores, lo que justifica que se explore su futuro.

# 2

---

## Marco contextual

El presente capítulo reseña brevemente la tendencia de crecimiento del sector de *fast food* en América Latina, describe el perfil del consumidor peruano y su actitud respecto de este tipo de comida, y el marco legal que norma el negocio de la comida en el Perú, factores todos que enmarcan el ejercicio analítico que se pretende realizar.

### 1. La *fast food* en América Latina

La *fast food* es un negocio global. Las principales cadenas en el mundo son McDonald's, Burger King, Subway, Wendy's, Pizza Hut, Taco Bell, Domino's Pizza y KFC, la mayoría de ellas con presencia en el Perú. Para apreciar su ritmo de expansión, antes de referir el caso peruano, se revisará la experiencia de la Corporación Alsea, una de las más grandes de América Latina que opera en este rubro.

El sector de *fast food* está experimentando en este continente un crecimiento por encima del promedio de otros rubros en los países en los que actúa. Al respecto es ilustrativo el caso de la empresa Alsea, uno de los operadores de marcas de comida rápida más grande de la región, con centro de operaciones en México y presencia en Colombia, Argentina y Chile. Por ser una empresa que actúa en varios países y que lista en bolsa, se cuenta con información disponible sobre su situación y crecimiento.

Alsea opera en mercados desarrollados en relación con la comida rápida, por lo que su comportamiento y/o evolución podría ser un referente para la situación del mercado en el Perú, toda vez que el sector de comida rápida nacional esta aún en desarrollo.

En México opera desde 1999. Cuenta con cinco marcas con un acelerado crecimiento que, al 2012, tenían, según sus memorias, 1107 puntos de venta (cuadro 2.1).

Cuadro 2.1. *Corporación Alsea: evolución de operación de locales de comida rápida en México, por marcas, 1999-2012*

Marca	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Domino's	221	227	283	310	304	328	387	402	411	425	425	584	576	584
Burger King				28	37	50	78	94	107	107	108	109	107	107
Starbucks				4	22	43	76	117	195	258	266	300	337	367
Chilis							11	17	23	27	29	31	33	36
California Pizza										4	7	9	12	13
<b>Total</b>	<b>221</b>	<b>227</b>	<b>283</b>	<b>342</b>	<b>363</b>	<b>421</b>	<b>552</b>	<b>630</b>	<b>736</b>	<b>821</b>	<b>835</b>	<b>1039</b>	<b>1065</b>	<b>1107</b>

Fuente: Corporación Alsea.  
Elaboración propia.

En Argentina, tiene operaciones desde 2006 y opera con dos marcas cuyo crecimiento ha sido bastante acelerado: Burger King y Starbucks, con 129 puntos de venta (cuadro 2.2).

Cuadro 2.2. *Corporación Alsea: evolución de operación de locales de comida rápida en Argentina, por marcas, 2006-2012*

Marcas	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Burger King	27	32	41	45	51	58	65
Starbucks			3	14	30	50	64
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>44</b>	<b>59</b>	<b>81</b>	<b>108</b>	<b>129</b>

Fuente: Corporación Alsea.  
Elaboración propia.

En Chile tiene operaciones desde 2006 y opera dos marcas cuyo crecimiento ha sido bastante acelerado: Burger King y Starbucks, con 75 puntos de venta (cuadro 2.3).

Cuadro 2.3. *Corporación Aalsea: evolución de operación de locales de comida rápida en Chile, por marcas, 2006-2012*

Marca	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Burger King	23	29	32	32	30	32	34
Starbucks	21	21	29	30	31	36	41
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>50</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>61</b>	<b>68</b>	<b>75</b>

Fuente: Corporación Aalsea.  
Elaboración propia.

En Colombia tiene operaciones desde 2008 y opera dos marcas cuyo crecimiento ha sido bastante acelerado: Domino's y Burger King, con 44 puntos de venta (cuadro 2.4).

Cuadro 2.4. *Corporación Aalsea: evolución de operación de locales de comida rápida en Colombia, por marcas, 2008-2012*

Marca	2008	2009	2010	2011	2012
Domino's	21	22	21	22	29
Burger King	1	3	6	10	15
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>44</b>

Fuente: Corporación Aalsea.  
Elaboración propia.

## 2. La *fast food* en el Perú

Como se ha mencionado, el negocio de *fast food* en el Perú se inició en la década de 1980 con el ingreso de las franquicias de KFC y Pizza Hut, traídas por el grupo Delosi, y desde ese momento ha experimentado un crecimiento sostenido, creado un tipo de consumidor y una regulación estatal sobre él.

### 2.1. Desarrollo del sector

El despegue del sector se produjo en la década de 1990, convirtiéndose en una de las actividades de mayor dinamismo en el Perú en el contexto de un nuevo modelo económico nacional. En ese entonces se hicieron reformas estructurales que favorecieron al sector privado y se aprobó una ley de tratamiento de inversiones y capitales extranjeros que creó condiciones favorables para su ingreso, entre ellas las vinculadas a la *fast food*. Se propició así el ingreso al mercado de una variada oferta de comida rápida en los rubros de hamburguesas, pizzas y tacos, entre otros.

A partir de 1993 comenzaron a instalarse en el Perú las principales cadenas de *fast food* del mundo como Burger King, Taco Bell (que, luego, se retiró), Domino's Pizza y McDonald's; además, se creó la marca nacional de hamburguesas Bambos. En los años siguientes ingresaron nuevas franquicias internacionales como China Wok en comida china, Papa John's y Telepizza en el rubro de pizzas y Popeye's en el de pollo frito alcanzando el sector en 2012 un total de 274 locales (cuadro 2.5).

Cuadro 2.5. Perú: evolución de operación de locales de comida rápida, por marcas, 1996-2012

Marca	1996	1997	1998	1999	2010	2011	2012
KFC	14	18	18	19	58	64	75
Popeyes							4
Bambos	10	16	18	19	39	49	59
Burger King	8	11	11	9	20	20	24
McDonald's	2	5	6	7	24	26	29
Chifast	5	8	9				
China Wok				2	29	30	36
Domino's Pizza	5	9	12	12	23	25	28
Pizza Hut					48	53	63
Papa John's					16	16	19
Telepizza						6	16

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S.A.

Elaboración propia.

Las franquicias que ingresaron trajeron una gran experiencia en el negocio, además de contar con un sólido respaldo financiero que les permitía manejar una muy dinámica política de precios e inversiones en publicidad.

Para 2013, con la entrada de *hot dogs* Doggis y el reingreso de Taco Bell, las marcas que constituían el mercado de *fast food* en Lima llegaron a 13 (figura 2.1).

## 2.2. Perfil del consumidor peruano

Entre las características principales del consumidor peruano figuran sus cambios de hábitos de consumo, por lo cual la forma de estudiarlo debe ser en movimiento y no como una realidad estática o inmutable.

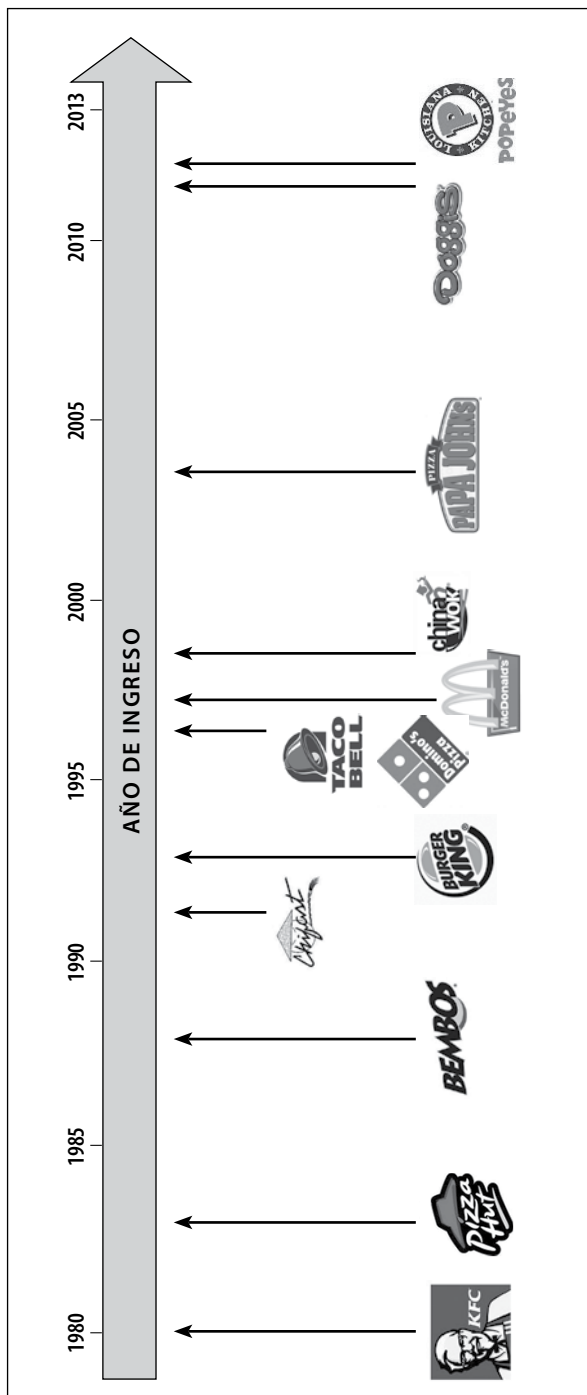


Figura 2.1. Lima: evolución del mercado de *fast food*, 1980-2013  
Elaboración propia.

### 2.2.1. Perspectiva de futuro

En una prospectiva al año 2021 elaborada por la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura se propone que el panorama de consumo de los hogares peruanos cambiará debido a las transformaciones demográficas, de actitud, ingresos y percepción. Hacia el Bicentenario de la Independencia nacional, a celebrarse en 2021, se reduce el número de miembros en el hogar con predominio de aquellos con un solo integrante.

Según ese estudio, existen cinco características que destacan en el perfil de este nuevo consumidor:

- *Estará más informado*: manejará gran cantidad de información de fácil acceso mediante Internet, se tratará de nativos digitales.
- *Será más exigente*: como consecuencia de su mejor información el consumidor exigirá mayor calidad a menor precio.
- *Estará más protegido*: existe una ola global de protección al consumidor, gracias a ella, las empresas se esfuerzan por mejorar su actitud frente a sus clientes.
- *Tendrá más poder de influencia*: al manejar gran cantidad de información y estar más organizado, tendrá mayor capacidad de comunicación e influencia.
- *Tendrá mejores estilos de vida*: además de realizar más actividad física, buscará una alimentación saludable.

Al aplicar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector. Un sector es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente entre sí. Un sector estratégicamente diferenciado comprende productos en los cuales las fuentes de ventaja competitiva son similares; así, puede haber sectores afines que fabriquen productos que comparten la clientela, la tecnología o los canales de venta, pero que tienen sus propias y singulares necesidades en lo que a ventajas competitivas se refiere. En la práctica, delimitar las fronteras sectoriales es una cuestión de grado.

Dos temas esenciales sirven como base para la elección de una estrategia competitiva. El primero es la estructura del sector en el que compete la



empresa, debido a que los sectores difieren notablemente en la naturaleza de la competencia, ya que no todos ofrecen las mismas oportunidades para obtener una rentabilidad sostenida. La rentabilidad media en productos de *fast food* es baja, un 15% aproximadamente, la cual es inversamente proporcional a la de los productos de belleza, por ejemplo.

El segundo es la estrategia de posicionamiento dentro del sector, algunas posiciones son más rentables que otras, con independencia de lo que pueda ser la rentabilidad media del sector. La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión del sector y de cómo está cambiando. En cualquier sector, sea nacional o internacional, la naturaleza de la competencia la integran cinco fuerzas competitivas: amenazas de nuevas incorporaciones; amenazas de productos o servicios sustitutos; poder de negociación de los proveedores; poder de negociación de los compradores; y rivalidad entre competidores.

### **2.2.2. Actitud ante la *fast food***

Una investigación realizada en la Universidad ESAN (Guzmán *et al.*, 2011) confirma el impacto de las nuevas tendencias de cuidado de la salud sobre los establecimientos de *fast food* en el Perú. Se encuentra que, para la mayoría del segmento objetivo (hombres y mujeres de NSE A y B, entre 29 y 40 años, que trabajan en San Isidro y tienen alguna inclinación por lo saludable), la percepción de la comida saludable es que esta debe ser baja en grasas.

Además, en dicha investigación se acudió a conocedores del tema como el chef docente Pierre Marchan, quien opinó que la *fast food* no aporta elementos nutritivos ni sanos y sugirió que está orientada más a los jóvenes, quienes muestran preferencia por alimentos aliñados con mayonesa y ketchup. Sin embargo, hay una edad en la cual las personas empiezan a observarse, toman conciencia sobre su aspecto físico y comienzan a cuidarse, por lo que se preocupan más por lo que comen. Señaló también que las comidas rápidas son más aptas para consumir los fines de semana, no para los ejecutivos que por un problema de tiempo las consumen a diario.

Otros estudios concluyen igualmente que este tipo de locales tienen ventajas y desventajas: por un lado, atienden rápido; pero, por otro, no aportan comida alimenticia (Berrios *et al.*, 2009).

### 2.2.3. Los centros comerciales y la *fast food*

Los negocios de comida rápida a menudo se encuentran en los grandes centros comerciales, por lo que resulta de gran importancia saber cuáles son los sectores de mayor crecimiento, como variable útil que puede ser determinante para el análisis prospectivo.

Según Apoyo Consultoría, hay más potencial de crecimiento de centros comerciales en Lima Norte y Lima Este, ya que existe un centro comercial por cada 1.3 millones de habitantes, a diferencia de Lima Moderna donde hay 11.2 centros comerciales por cada millón de habitantes. El gerente de Estudios Económicos de esa consultora, Hugo Santa María, afirma: «Esto significa un reto para el sector. Tendrán que buscar formatos y productos acordes a estos consumidores y sus ingresos. Pero todavía hay espacios por crecer en esas zonas» (Paan & Inga, 2013).

Santa María observó que en estas zonas viven más de la mitad de los limeños; sin embargo, el promedio de ingreso familiar aún es bajo (entre S/. 1247 y S/. 1314). Además, el *boom* inmobiliario aumenta su importancia, pues los proyectos de viviendas incrementan la cifra de potenciales clientes en los distritos de estas zonas de la capital.

## 2.3. Normas reguladoras

Las principales normas que regulan el funcionamiento del sector de comida rápida en el Perú son:

- Sanitarias y de aspectos de salubridad
- De defensa del consumidor y la propiedad intelectual
- Comerciales
- Tributarias

### 2.3.1. Legislación sanitaria y de aspectos de salubridad

Las normas de orden sanitario aplicables a la producción y la comercialización de comida rápida en Lima son tres (tabla 2.1), todas ellas emitidas por el Ministerio de Salud (Minsa).

Tabla 2.1. *Perú: marco legal sanitario y de aspectos de salubridad en la producción y la comercialización de alimentos*

Tipo de norma	Número	Fecha de promulgación	Título
Decreto supremo	007-98-SA	24-9-1998	Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas
Resolución ministerial	363-2005/MINSA	19-5-2005	Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines
Resolución ministerial	591-2008/MINSA	27-8-2008	NTS 071-MINSA/DIGESA: Norma sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y las bebidas de consumo

Elaboración propia.

### *Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines*

Esta norma tiene tres objetivos básicos:

- Asegurar la calidad sanitaria y la inocuidad de los alimentos y las bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en restaurantes y servicios afines.
- Establecer los requisitos sanitarios de operación y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y los manipuladores de alimentos que laboran en restaurantes y servicios afines.
- Establecer las condiciones higiénico-sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir restaurantes y servicios afines.

La norma influye en el sector de comida rápida por el tipo de requerimientos respecto de aspectos de la infraestructura mínima con la que debe contar este tipo de establecimientos para asegurar la calidad sanitaria de los alimentos. En este sentido, limita el crecimiento y la expansión del sector solo a empresas con una elevada capacidad de inversión, ya que los plazos de recuperación de la inversión en infraestructura son largos, capacidad que solo tiene una empresa formal.

También influye por los requerimientos en cuanto al cumplimiento de procedimientos sanitarios mínimos con los cuales deben contar este tipo

de establecimientos para asegurar la calidad sanitaria. Este hecho limita el crecimiento y la expansión del sector solo a empresas con una elevada capacidad de apoyo organizacional, ya que deben cumplir con procesos sanitarios en relación con buenas prácticas de manipulación de alimentos, documentación, capacitación continua de sus empleados y monitoreo del cumplimiento de la norma.

Por último, influye al encargar a las municipalidades la vigilancia de este cumplimiento en su respectivo distrito. En la práctica cotidiana se sabe que las municipalidades no tienen igual capacidad de gestión, por lo que la supervisión y la vigilancia de la norma pueden ser muy estrictas o muy permisivas en las diferentes municipalidades. Esta realidad debe considerarse con fines de planificación del crecimiento del sector, toda vez que en las municipalidades con menor supervisión proliferan negocios de comida que no cumplen con las normas, lo que muchas veces promueve la competencia desleal por los precios bajos a los que pueden llegar a ofrecer sus productos, debido a la poca inversión en infraestructura y procesos de control sanitarios.

### ***Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas***

Esta norma tiene dos objetivos básicos:

- Adecuar, sustituir y derogar disposiciones administrativas que no estén en de acuerdo con la Ley General de Salud y sus leyes conexas, con el fin de unificar y armonizar las regulaciones sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas.
- Garantizar la producción y el suministro de alimentos y bebidas de consumo humano sanos e ino cuos y facilitar su comercio seguro. Se considera necesario incorporar a la legislación sanitaria los Principios Generales de Higiene de Alimentos recomendados por la Comisión del Codex Alimentarius.

Introdujo la obligatoriedad de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para todos los establecimientos productores e industrializadores de alimentos y para las personas naturales y/o jurídicas que participan o intervienen en cualquiera de los procesos o las operaciones que involucra

el desarrollo de actividades y servicios relacionados con la producción y la circulación de productos alimentarios. También definió el sistema de vigilancia y control sanitario.

***Norma sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para alimentos y bebidas de consumo***

Esta norma tiene por objetivos establecer las condiciones microbiológicas de calidad sanitaria e inocuidad que deben cumplir los alimentos y bebidas en estado natural, elaborados o procesados, para ser considerados aptos para el consumo humano; y garantizar la seguridad sanitaria de los alimentos y las bebidas destinados al consumo humano.

Es una guía técnica que especifica los conceptos técnicos relacionados con los alimentos y las bebidas y define los requerimientos técnicos mínimos que deben cumplir los actores formales e informales desde el lado de la oferta.

### **2.3.2. Legislación de defensa del consumidor y la propiedad intelectual**

Las normas de defensa del consumidor y la propiedad intelectual aplicables al sector son las referentes a temas relevantes como el uso y las patentes de las marcas, las leyes que protegen a los consumidores, el Código de Protección y Defensa del Consumidor y los requerimientos que los actores deben cumplir desde el lado de la oferta. Proviene del Congreso de la República, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y su cumplimiento está asignado, en lo principal, al Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).

Esas normas (tabla 2.2) configuran el marco en el cual se desenvuelve el sector en términos de defensa del consumidor y propiedad intelectual, lo que permite identificar el poder actual del consumidor en general y su influencia específica en el sector de comida rápida.

Tabla 2.2. Perú: marco legal de defensa del consumidor y la propiedad intelectual

Tipo de norma	Número	Fecha de promulgación	Título
Ley	29571	2-9-2010	Código de Protección y Defensa del Consumidor
Decreto legislativo	807	18-4-1996	Facultades, normas y organización del Indecopi
Decreto legislativo	1045	30-1-2009	Ley Complementaria del Sistema de Protección al Consumidor (derogada)
Decreto supremo	110-2010-PCM	16-12-2010	Incorporación del procedimiento sumarísimo en materia de protección al consumidor en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) del Indecopi
Decreto supremo	011-2011-PCM	19-2-2011	Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor
Decreto supremo	029-2011-PCM	14-4-2011	Reglamento del Registro de Infracciones y Sanciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor
Decreto supremo	030-2011-PCM	14-4-2011	Reglamento de Procesos Judiciales para la Defensa de los Intereses Colectivos de los Consumidores y el Fondo Especial para Financiamiento y Difusión de Derechos de los Consumidores
Decreto supremo	031-2011-PCM	14-4-2011	Reglamento que establece los mecanismos para la propuesta y la designación de los representantes de las entidades y los gremios al Consejo Nacional de Protección al Consumidor
Decreto supremo	032-2011-PCM	14-4-2011	Reglamento sobre condiciones del destino del monto para el funcionamiento de las Asociaciones de Consumidores
Decreto supremo	046-2011-PCM	24-5-2011	Reglamento del Sistema de Arbitraje de Consumo a que hacen referencia los artículos del 137 al 144 de la Ley 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor
Circular SBS	B- 2197-2011 F-537-2011 CM-385-2011 CR-253-2011 EF-6-2011 EAH-12-2011 EAF-247-2011 EDPYME-140-2011	3-6-2011	Establecen disposiciones en aplicación de normas de prevención conforme con el artículo 85 del Código de Protección y Defensa del Consumidor

Elaboración propia.

### 2.3.3. Legislación comercial

La legislación de orden comercial aplicable incluye normas vigentes que regulan el funcionamiento del comercio en general y por ello involucran también a los negocios de *fast food* (tabla 2.3). Han sido emitidas por el Congreso de la República, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp).

Tabla 2.3. Perú: marco legal de la actividad comercial

Tipo de norma	Número	Fecha de promulgación	Título
Ley	s. n.*	15-2-1902	Código de Comercio
Ley	26366	16-10-1994	Ley del Sistema Nacional de los Registros Públicos y de la Superintendencia General de los Registros Públicos
Ley	26662	22-9-1995	Ley de Competencia Notarial en Asuntos no Contenciosos
Ley	26572	5-10-1996	Ley General de Arbitraje
Ley	26702	9-12-1996	Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros
Ley	26887	9-12-1997	Ley General de Sociedades
Ley	27287	19-6-2000	Ley de Títulos Valores
Ley	27287	19-6-2000	Ley de Títulos Valores
Ley	27444	11-4-2001	Ley del Procedimiento Administrativo General
Ley	27584	6-12-2001	Ley de Regulación del Proceso Contencioso Administrativo
Ley	27809	8-8-2002	Ley General del Sistema Concursal
Ley	28611	15-10-2005	Ley General del Ambiente
Ley	28677	1-6-2006	Ley de Garantía Mobiliaria
Ley	30021	17-5-2013	Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes
Decreto legislativo	299	26-7-1984	Ley de Arrendamiento Financiero
Decreto legislativo	809	19-4-1996	Ley General de Aduanas
Decreto legislativo	822	24-4-1996	Ley del Derecho de Autor
Decreto legislativo	823	24-4-1996	Ley de Propiedad Industrial
Decreto supremo	93-02/EF	15-6-2002	Texto Único Ordenado de la Ley del Mercado de Valores
Resolución de Superintendencia	126-2012/SUNARP-SN	19-5-2012	Reglamento General de los Registros Públicos

\* Las leyes de empezaron a numerar desde 1904.

Elaboración propia.

### 2.3.4. Legislación tributaria

La legislación tributaria considera normas impositivas vigentes para todo tipo de negocios, las cuales alcanzan también a los negocios de *fast food* (tabla 2.4). Han sido emitidas por el Congreso de la República, el MEF y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat).

Tabla 2.4. Perú: marco legal tributario

Tipo de norma	Número	Fecha de promulgación	Título
Ley	28194	26-3-2004	Ley para la Lucha contra la Evasión y para la Formalización de la Economía
Decreto legislativo	774	30-12-1993	Ley del Impuesto a la Renta
Decreto legislativo	775	30-12-1993	Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo
Decreto supremo	055-99-EF	15-4-1999	Ley del Impuesto General a las Ventas y el Impuesto Selectivo al Consumo
Decreto supremo	047-2004-EF	8-4-2004	Reglamento de la Ley 28194, Ley para la Lucha contra la Evasión y para la Formalización de la Economía
Decreto supremo	067-2004-EF	10-5-2004	Incluyen tarjetas de crédito y de cargo internacionales como medios de pago para efectos de lo dispuesto en la Ley 28194, siempre que los pagos se canalicen a través de empresas del sistema financiero
Resolución de Superintendencia	007-99/SUNAT	24-1-1999	Reglamento de Comprobantes de Pago
Resolución de Superintendencia	041-2004/SUNAT	17-2-2004	Aprueban normas para la declaración y pago del impuesto a las transacciones financieras
Resolución de Superintendencia	082-2004/SUNAT	4-4-2004	Aprueban normas para la declaración y pago del impuesto a las transacciones financieras
Resolución de Superintendencia	092-2004/SUNAT	20-04-2004	Establecen procedimiento para la presentación de la declaración jurada de goce del beneficio de estabilidad tributaria y de la declaración jurada de inafectación al impuesto a las transacciones financieras
Resolución de Superintendencia	267-2004/SUNAT	5-11-2004	Dictan normas para que las empresas del sistema financiero cumplan con informar a la Sunat la relación de los medios de pago con los que operan y las tarjetas de crédito sobre las cuales realizan el servicio de recaudación o cobranza





<b>Tipo de norma</b>	<b>Número</b>	<b>Fecha de promulgación</b>	<b>Título</b>
Resolución de Superintendencia	233-2008/ SUNAT	29-12-2008	Modifican diversas disposiciones del Reglamento de Comprobantes de Pago y amplían plazos para el uso de sistemas informáticos y presentación del formulario N.º 845

Elaboración propia.

EN SUMA, EN EL PERÚ el negocio del sector de *fast food* es una actividad en crecimiento, con un consumidor sensible a las nuevas tendencias de alimentación y con una precisa normatividad regulatoria por parte del Estado.

# 3

---

## Consideraciones metodológicas

El presente capítulo expone las consideraciones de procedimiento seguidas para la investigación del tema propuesto, reseña las principales características del análisis prospectivo y la metodología utilizada para proyectar el escenario del sector de comida rápida en Lima al año 2030.

### 1. El método de escenarios

El análisis prospectivo busca determinar escenarios posibles; por ello, en el mundo se plantean teorías para desarrollar metodologías confiables que permitan realizar prospectiva acotando la incertidumbre. Dentro del análisis prospectivo existen varios métodos alternativos, con objetivos y características diferentes (tabla 3.1).

Entre esos métodos destaca el de Michel Godet, método de escenarios, que cubre un vacío importante de otras herramientas predictivas debido a la propia naturaleza cambiante de los hechos. Por ello, se utilizará este método pues es un mejor análisis estructurado en una secuencia lógica, orientada a identificar las variables claves, los actores, las estrategias y los medios de que disponen para lograr sus metas y describir los escenarios del sistema estudiado en forma evolutiva. Además, un punto importante es que el *software* del Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation (Lipsor) ofrece un programa informático alineado a la metodología elegida que asegura innovación y eficacia.

Tabla 3.1. Comparación de los principales métodos de análisis prospectivo

Rubro	Godet	Schwartz	Mojica	Miklos / Tello
Objetivos	<p>Marcos de referencia para la toma de decisiones y la planificación.</p> <p>Enfoques posibles para la resolución de problemas. Análisis de variables y actores. Reglas de elección.</p>	<p>Contribuir a evaluar políticas y acciones alternativas en el mediano y el largo plazo.</p> <p>Establecer escenarios, valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro deseable.</p>	<p>Marcos de referencia para la toma de decisiones y la planificación.</p> <p>Enfoques posibles para la resolución de problemas. Análisis de variables y actores. Reglas de elección.</p>	<p>Desarrollar marcos de referencia útiles para la toma de decisiones y la planificación.</p> <p>Sugerir una variedad de enfoques posibles para la resolución de problemas.</p> <p>Aumentar los grados de libertad para la elección de futuros posibles.</p> <p>Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro deseable.</p>
Metodología	Método blando basado en experiencias y opiniones de expertos.	Escenarios puntuales, método <i>soft</i> basado en la creatividad y la experiencia.	Método blando basado en experiencias y opiniones de expertos.	Método <i>soft</i> que agrupa aquellos procedimientos que tienen un componente de juicio experto, más o menos sistematizado en su formulación.
Tipo de enfoque	<p>Semicuantitativo.</p> <p>Subjetivo / formal.</p> <p><i>Hard</i>.</p> <p>Basado en experiencias, supuestos e hipótesis.</p> <p>Experiencia y creatividad.</p> <p>Exploratorio y normativo.</p>	<p>Cuantitativo / cualitativo.</p> <p>Objetivo / informal.</p> <p><i>Soft</i>.</p> <p>Basado en la experiencia.</p> <p>Exploratorio.</p>	<p>Cuantitativo / cualitativo.</p> <p>Subjetivo / formal.</p> <p><i>Hard</i>.</p> <p>Basado en experiencias, supuestos e hipótesis.</p> <p>Experiencia y creatividad.</p> <p>Exploratorio y normativo.</p>	<p>Cuantitativo / cualitativo.</p> <p>Objetivo / informal.</p> <p><i>Soft</i>.</p> <p>Basado en la experiencia.</p> <p>Exploratorio.</p>
<i>Software</i> (ex Lipsor)	Sí	No	No	No

Adaptado de Medina, 2001.

## **1.1. Características**

El método de escenarios es una de las herramientas más utilizadas en prospectiva y tiene por finalidad construir representaciones de los futuros posibles que ponen en evidencia las tendencias.

### **1.1.1. ¿Qué es un escenario?**

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura.

Existen diversos enfoques en materia de escenarios. En EUA, Herman Kahn y Hasan Ozbekhan, cada uno por separado, los introdujeron en la prospectiva; en Francia fue la Délégation Interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (Datar) en 1975. Kahn fue uno de los primeros en elaborar y utilizar escenarios, primero en la Rand Corporation y posteriormente en el Instituto Hudson. Para Kahn y Wiener (1967) un escenario es una serie hipotética de eventos contruidos para evidenciar secuencias causales y nudos de decisión.

Se deben distinguir dos grandes tipos de escenarios: los exploratorios, que parten de tendencias anteriores y presentes y conducen a futuros verosímiles; y los anticipatorios o normativos, contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, deseadas o temidas, y diseñados de forma retroproyectiva.

Estos escenarios exploratorios o anticipatorios, dependiendo de si toman en cuenta las evoluciones más probables o las más extremas, pueden además ser tendenciales o contrastados, respectivamente.

### **1.1.2. ¿Para qué sirve un escenario?**

Un escenario permite tomar conciencia sobre la multiplicidad de futuros posibles y la consiguiente relativización del simple seguimiento de las tendencias, obliga a tomar en cuenta la interdependencia de los elementos que forman el sistema estudiado y favorece la identificación de problemas, relaciones o temas ignorados o voluntariamente desdeñados por ser controversiales.

La palabra escenario no deja de ser un peligro para la reflexión prospectiva, pues corre el riesgo de verse arrastrada por la ola del éxito mediático con fundamentos científicos frágiles. En conclusión, se deben formular las preguntas correctas, las hipótesis realmente claves para el futuro y considerar la coherencia y la verosimilitud de las combinaciones posibles; de lo contrario, se corre el riesgo de dejar en penumbras el 80% del campo de lo probable.

### **1.1.3. Calidad del escenario**

La palabra escenario se utiliza excesivamente para calificar cualquier tipo de juego de hipótesis; sin embargo, para que se pueda constituir un escenario las hipótesis deben reunir cinco condiciones de rigor que los hacen creíbles y útiles:

- Pertinencia
- Coherencia
- Verosimilitud
- Importancia
- Transparencia

### **1.1.4. La dinámica de los escenarios**

Es importante reconocer los dos grandes tipos de escenarios: exploratorios o normativos.

Los escenarios exploratorios toman la situación actual y las tendencias dominantes para, a partir de ellas, derivar de manera lógica un futuro posible (Datar, 1975). Un escenario exploratorio puede ser tendencial, si parte de las inercias o las tendencias de mayor fuerza del sistema estudiado. También puede basarse en cambios bruscos en relación con el escenario tendencial para explorar hipótesis contrastadas que se ubiquen en el límite de lo posible. Los escenarios exploratorios tienen como objetivo hacer un bosquejo exhaustivo de los futuros posibles más verosímiles.

Los escenarios normativos, también llamados de anticipación, no parten de una situación presente sino de la imagen de un futuro deseable, descrita a partir de un determinado grupo de objetivos, e ilustran un camino que

enlaza el futuro con el presente. Este tipo de escenarios se establece, por lo general, en relación con los escenarios exploratorios, escogiendo uno de ellos o elaborando una síntesis de todos.

### **1.1.5. Utilidad y límites**

El método de escenarios ayuda a determinar la estrategia más adecuada para la realización del proyecto deseado. Sin embargo, si se avanza de forma lógica (delimitación del sistema, análisis retrospectivo, estrategia de actores, elaboración de escenarios) no es indispensable aplicarlo en su totalidad; en realidad, depende del grado de conocimiento que tenga el usuario sobre el sistema estudiado y de los objetivos que persiga.

Es un enfoque modular: en función de las necesidades, se puede limitar el estudio a uno u otro módulo. También es frecuente que solo se presenten las imágenes de las grandes tendencias, los cambios bruscos o los hechos claves, sin precisar cómo se llega allí.

Una de sus principales limitantes es el tiempo. Por lo general, se necesitan varios meses para culminar el proceso, tiempo del que se dedicará una buena parte a la construcción de la base. Si no se dispone del tiempo necesario para la realización de todo el procedimiento es preferible centrar la reflexión en el módulo que se considere más importante.

Para la prospectiva y la estrategia, las hipótesis de un escenario deben ser de calidad. Aunque escenario y prospectiva no sean sinónimos, la construcción de escenarios ocupa un papel protagónico en la mayoría de ejercicios prospectivos.

### **1.1.6. Componentes**

La elaboración de escenarios consta de tres fases: construir la base; explorar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre; y elaborar los escenarios. Estas tres fases, a su vez, se descomponen en una serie de actividades (figura 3.1).

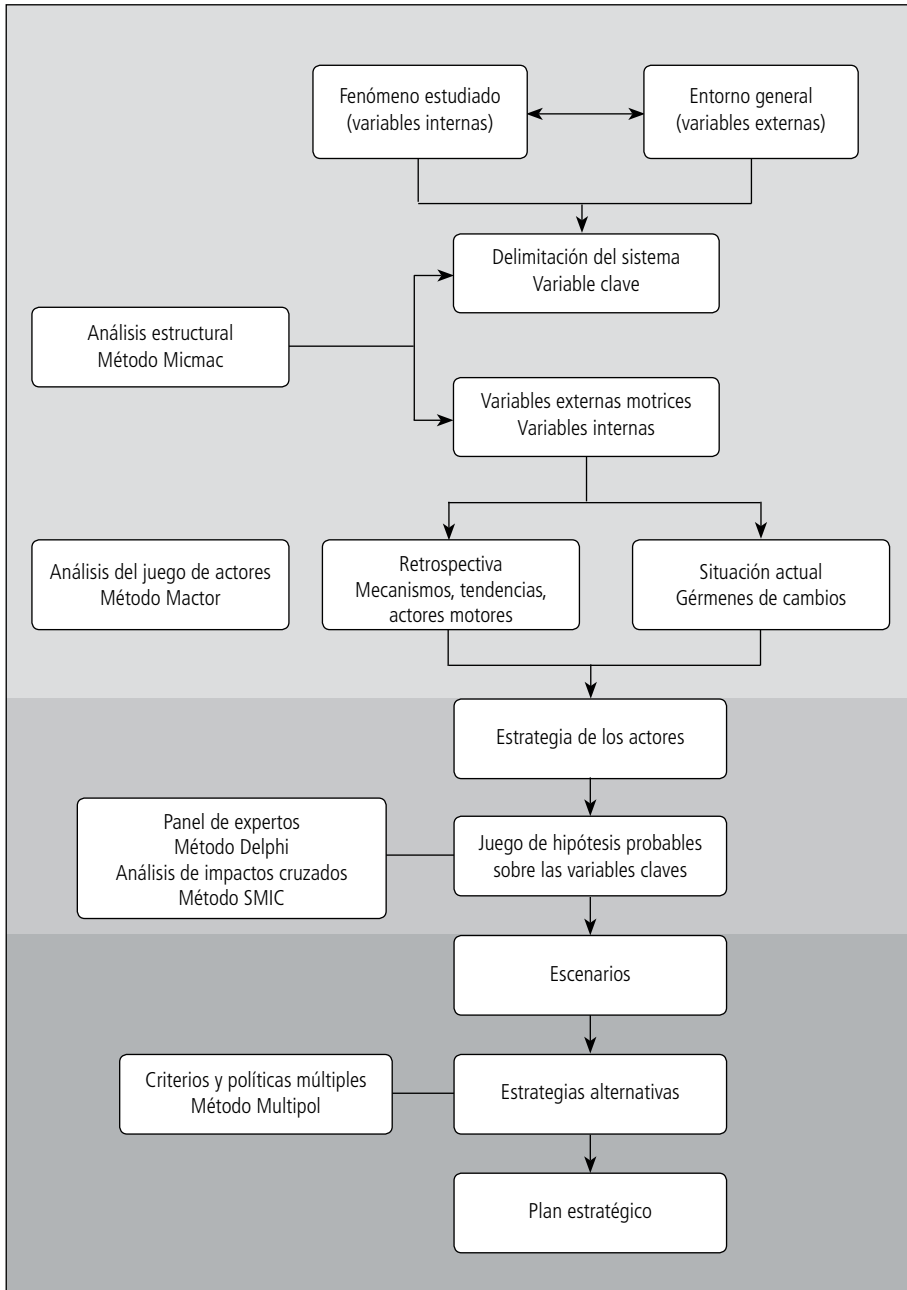


Figura 3.1. Método de escenarios

Fuente: Godet, 1991.

Elaboración propia.

## 1.2. Construcción de la base

La primera fase desempeña un papel fundamental en la construcción de escenarios. En ella se elabora un conjunto de representaciones del estado actual del sistema, formado por diferentes elementos del entorno de la organización. Es la expresión de una serie de variables relacionadas entre sí, y su construcción depende de la delimitación del sistema, de la identificación de los principales determinantes de este y de sus parámetros más sensibles, y del análisis de la estrategia de los actores. Se estudian los efectos directos e indirectos de las variables del entorno general (externas) sobre las variables que caracterizan el fenómeno (internas).

Después de identificar las variables claves es conveniente realizar un estudio retrospectivo profundo, con el mayor número de cifras y hechos. Este análisis retrospectivo evita privilegiar en exceso la situación actual, que siempre se tiende a extrapolar hacia el futuro. El análisis de antiguas tendencias revela la dinámica evolutiva del sistema y el papel de freno o de motor que pueden desempeñar algunos actores. Además, cada actor debe definirse en función de sus objetivos, problemas y medios de acción, ubicar la posición que asumen los actores entre sí y diseñar un cuadro de la estrategia de actores.

Con este fin, se usan el análisis estructural, a través del método de la Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a la Clasificación (Micmac), y el juego de actores, a través del método Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (Mactor).

### 1.2.1. Análisis estructural: método Micmac

El análisis estructural permite identificar los elementos de un problema y mostrar la manera como estos se relacionan unos con otros. Parte del principio de que un elemento, un factor o una variable se explican por la influencia que ejercen sobre sus pares o variables de las cuales dependen. Es un instrumento que se sirve de las relaciones que establecen los expertos para comunicar su opinión.

El método Micmac permite describir el sistema bajo estudio utilizando técnicas matriciales, estudiar las relaciones e identificar las variables



esenciales. Para Godet (1991), en el método Micmac la importancia de una variable se mide no tanto por sus relaciones directas sino por sus miles de relaciones indirectas.

La identificación de las variables comprende tres etapas:

- *Listado de variables*: se debe elaborar una lista de las variables que caracterizan el sistema estudiado (variables internas) y su entorno (variables externas).
- *Localización de las relaciones en la matriz estructural*: se interrelacionan las variables en un cuadro de doble entrada, la matriz de análisis estructural. En esta matriz cada elemento  $a_{ij}$  contendrá un valor de 1 si la variable  $i$  incide directamente sobre la variable  $j$ . Además, la intensidad de las relaciones se clasifica en:
  - Muy fuerte (MF)
  - Fuerte (F)
  - Intermedia (I)
  - Débil (D)
  - Muy débil (MD)
  - Potencial (P)

Esta clasificación permite introducir cierta dinámica al análisis estructural y probar la sensibilidad de algunos resultados en función de la intensidad de las relaciones. Además, puede dotarse a la clasificación de un signo positivo o negativo, o bien cuantificar la intensidad de las relaciones con un número entero entre 0, 10 o 15.

- *Búsqueda de las variables claves*: el objetivo del método Micmac es identificar las variables motrices e independientes para construir una tipología de las variables diferenciándolas en directas e indirectas. El simple examen de la matriz de análisis estructural permite identificar las variables que ejercen la mayor acción directa, pero no es suficiente para revelar otras variables que tienen una fuerte influencia indirecta sobre el problema estudiado. Para ello, el método prevé el cálculo matricial para establecer una categorización de las variables según su clasificación indirecta.

Los cambios en la clasificación de todas las variables pueden presentarse en un diagrama en el cual la recta de las abscisas representa la

categorización de la variable dentro de la clasificación directa, y la recta de las ordenadas, el rango de la variable en la clasificación indirecta (figura 3.2).

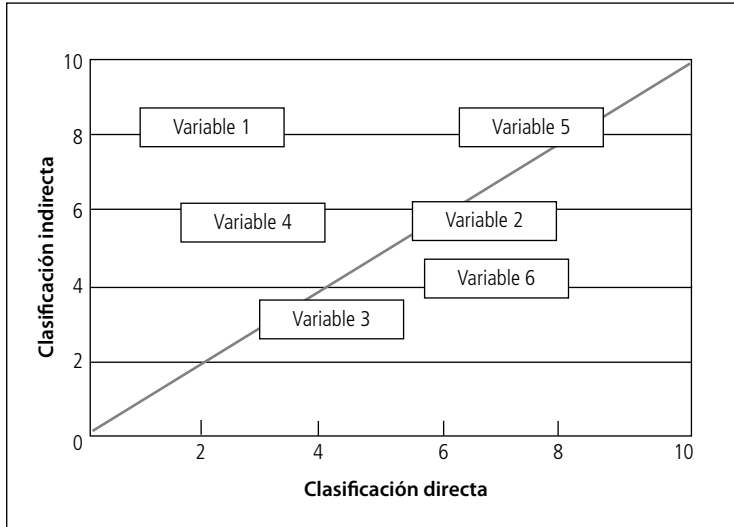


Figura 3.2. Comparación de las clasificaciones en motricidad directa y Micmac

Fuente: Godet, 1991.  
Elaboración propia.

El diagrama permite identificar las variables que no se mueven de una clasificación a otra de aquellas que se reposicionan o se descalifican. También es posible probar la sensibilidad de los resultados en función de la intensidad de las relaciones; lo que es útil para apreciar el impacto de las relaciones potenciales.

Por otro lado, el método considera todos los efectos de retroalimentación relacionados con cada variable y permite establecer una jerarquía de las variables en función de su motricidad y su dependencia indirecta de las demás variables.

Godet (1991) indica que uno de los principales intereses de la construcción del diagrama motricidad-dependencia consiste en verificar si lo que se desea explicar es un efecto dependiente y si lo que *a priori* se considera explicativo es en efecto un elemento motor. El diagrama pone en evidencia

los determinantes principales del sistema. La tipología de las variables (explicativas, de enlace, resultantes y autónomas) permite comprender mejor la organización y la estructura del sistema estudiado (figura 3.3).

<b>Elevada motricidad</b>	Variables motrices	Variables de enlace
<b>Baja motricidad</b>	Baja dependencia	Alta dependencia
	<b>Baja dependencia</b>	<b>Alta dependencia</b>

Figura 3.3. Diagrama motricidad-dependencia

Fuente: Godet, 1991.

Elaboración propia.

El análisis estructural es la técnica nacida del estructural-funcionalismo (Mojica, 2005) que se puede definir como una realidad que se estudia como un sistema cuyos elementos guardan cierta relación de interdependencia. Por lo tanto, por medio de esta herramienta se podrán determinar todas las relaciones que tienen entre sí las variables que forman el sistema.

### 1.2.2. Juego de actores: método Mactor

El análisis estructural se complementa con el análisis de la retrospectiva y la situación actual. La retrospectiva evita que se asigne una influencia exagerada a la situación actual, al aislar los efectos actuales de una situación coyuntural; para lo cual se deben identificar los actores relevantes, las tendencias y las variables del sistema. El análisis de la situación actual debe permitir establecer los factores de cambio, apenas perceptibles hoy, que constituirán las tendencias dominantes del mañana (gérmenes de cambio, según el término que utiliza Godet), y la formulación de las preguntas claves para el futuro, esto es, los resultados y las consecuencias de las batallas previsibles.

Como herramienta principal para este ejercicio se usa el método Mactor, que tiene como objetivo identificar las motivaciones de cada actor, sus restricciones y medios de acción, actuales y potenciales. Asimismo, la comprensión de las estrategias de los actores (alianzas y conflictos).

Esta primera fase conduce a la construcción del cuadro de estrategia de actores en el cual se confrontan los proyectos de los actores como síntesis del análisis de la evolución pasada y la situación presente.

### **1.3. Exploración el campo de los posibles escenarios y reducción de la incertidumbre**

La segunda fase consiste en señalar los futuros posibles. Esta fase parte de las variables esenciales obtenidas en el análisis estructural y de identificar a los actores que desempeñan un papel importante en estas variables. A partir de ello se construye el cuadro de estrategia de actores, o matriz actores / actores, en la que cada casilla de la diagonal contiene los objetivos que persigue determinado actor, mientras que el resto de las casillas describe los medios de que dispone sobre cada uno de los demás para conseguir que sus proyectos tengan un resultado positivo. La información se recoge a través de entrevistas con expertos representativos de cada grupo de actores partiendo de la base de que en general es difícil pedir a un actor que revele su propia estrategia.

Una vez determinado el cuadro de estrategia de actores, se identifican los diversos conflictos de intereses que se pueden presentar entre los actores y se determinan los retos estratégicos o temas claves que agrupan dichos conflictos. Estos retos representan cuestiones estratégicas sobre las cuales cada actor deberá tomar una posición.

Surgirá entonces la necesidad de alianzas entre actores para afrontar dicha apuesta estratégica. Algunos actores pueden tener intereses opuestos respecto de algún reto y ser aliados en otro. Estas contradicciones potenciales contribuyen a enriquecer el análisis de la incertidumbre frente al futuro. El método considera el análisis de la evolución de las apuestas estratégicas de los diversos actores en el horizonte predeterminado teniendo en cuenta las relaciones de alianzas y conflictos, y la fuerza de las relaciones entre los actores en cada uno de los campos de batalla.

El análisis morfológico permite analizar el sistema por dimensiones esenciales y estudiar sus posibles combinaciones, que constituyen el número de imágenes probables del futuro. Sin embargo, como algunos campos determinantes para el desarrollo del sistema son inciertos, en especial el

resultado de los posibles conflictos entre actores, para poner en evidencia las preguntas claves sobre el futuro a las cuales habrá que aportar respuestas coherentes en forma de juegos de hipótesis. Estas hipótesis se evaluarán con el objeto de reducir la incertidumbre que pesa sobre las respuestas a las preguntas claves. También se requieren hipótesis cuando la evolución de las tendencias no es certera y se presenta alguna ruptura (crisis).

Los paneles de expertos tales como el método Delphi o el ábaco de Régnier y el análisis de impactos cruzados, a través del método Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados (SMIC), permiten reducir la incertidumbre estimando las probabilidades subjetivas de las diferentes combinaciones, o de los diferentes acontecimientos claves para el futuro.

### **1.3.1. Método Delphi**

El método Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos. Se engloba dentro de los métodos de prospectiva que estudian el futuro en lo que se refiere a la evolución de los factores del entorno y sus interacciones. Su nombre se inspira en el antiguo oráculo de Delphos. Fue ideado originalmente a inicios de la década de 1950 en el seno de la Rand Corporation para la fuerza aérea de EUA; desde entonces se ha utilizado con frecuencia como sistema para obtener información sobre el futuro.

Es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es eficaz para permitir a un grupo de individuos como un todo tratar un problema complejo (Linstone & Turoff, 1975). Consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, con el objetivo de conseguir el consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes.

El método Delphi procede por medio de la interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos. El objetivo de los cuestionarios sucesivos es «disminuir el espacio intercuartil, esto es cuánto se desvía la opinión del experto de la opinión del conjunto, precisando la mediana» de las respuestas obtenidas. Entre los métodos de pronóstico, se ubica dentro de los métodos cualitativos o subjetivos.

### 1.3.2. Método SMIC

El método SMIC es una variación del método de impactos cruzados que ofrece ventajas como una aplicación sencilla y de bajo costo, ya que solo se necesita establecer un cuestionario que en corto tiempo permite obtener resultados fáciles de interpretar. El método consiste en interrogar a un grupo de expertos en la forma más racional y objetiva posible.

#### *Aplicación*

Si se utiliza un sistema clásico de entrevistas, probablemente se obtendría la misma impresión de conjunto, pero, a menos que se disponga de mucho tiempo, sería difícil ver a más de una veintena de personas; mientras con este método se puede interrogar a grupos más grandes, fácilmente se puede superar grupos de 30 personas en los cuales comienza a tener sentido la ley de los grandes números.

El método se puede desarrollar por vía postal o utilizando un sistema de computadoras en red que permita eliminar la subjetividad del encuestador. El método reduce la imprecisión de las respuestas del experto, ya que a este se le pide que evalúe la probabilidad de realización de una hipótesis de acuerdo con una escala de probabilidades que va de 1 (probabilidad muy baja) a 5 (hecho muy probable), y también que evalúe, en forma de probabilidades condicionales, la realización de una hipótesis en función de todas las demás. Se asigna la nota 6 cuando las hipótesis son independientes. Esto obliga al experto a revisar varias veces su juicio y, en cierta forma, a revelar la coherencia implícita de su razonamiento. Sin embargo, sucede que el método obliga a caracterizar el futuro de un fenómeno complejo mediante un número limitado de hipótesis, contrariamente a lo que hacen algunos sondeos.

El método SMIC permite, a partir de informaciones suministradas por expertos, elegir entre las  $2^N$  imágenes posibles, las cuales son los estados posibles de las hipótesis que merecen un estudio especial teniendo en cuenta su probabilidad de realización. Para ello se pide a los expertos interrogados (en grupo o en forma individual) que suministren información sobre:

- La lista de las  $N$  hipótesis consideradas como fundamentales para el objeto del estudio,  $H = (H1, H2, H3, \dots, HN)$ .

- Las probabilidades simples de realización en un horizonte dado,  $P(i)$  probabilidad de la hipótesis  $H_i$ .
- Las probabilidades condicionales de las hipótesis tomadas por parejas,  $P(i/j)$  probabilidad de  $i$  si  $j$  se realiza o probabilidad de  $i$  si  $j$  no se realiza.

En la práctica, las opiniones expresadas como respuesta a algunas preguntas específicas concernientes a hipótesis no incoherentes en relación con las restricciones clásicas sobre las probabilidades deben corregirse de tal manera que los resultados netos respeten las siguientes condiciones:

$$0-P-I$$

$$P(i/j) P(j) = P(j/i) P(i) \text{ o } P(i/j)$$

$$P(i/j) P(j) + P(i/\bar{j}) P(\bar{j}) = P(i)$$

El principio del método SMIC consiste en corregir las opiniones en bruto expresadas por los expertos con el fin de obtener resultados netos coherentes lo más cercanos posible a las estimaciones iniciales, es decir, que satisfagan las restricciones clásicas de las probabilidades.

El proceso lógico que se aplica es obtener probabilidades netas y coherentes sobre las hipótesis a partir de las probabilidades de juegos de las hipótesis, es decir, de la opinión global, no expresada pero implícita, acerca de los escenarios (figura 3.4).

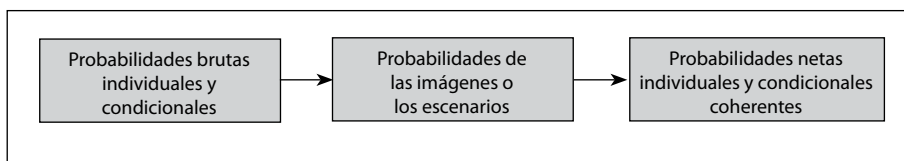


Figura 3.4. Proceso de asignación de probabilidades

Fuente: Godet, 1991.

Elaboración propia.

### *Coherencia entre las relaciones de hipótesis y escenarios*

Las  $2^N = r$  situaciones posibles del sistema constituido por las  $N$  hipótesis son:

$$E1 = (h1, h2, \dots, hi, \dots, hN)$$

$$E2 = (h1, h2, \dots, Hi, \dots, hN) \text{ (h1 no se realiza)}$$

$$E3 = (h1, h2, \dots, Hi, \dots, hN) \text{ (h2 no se realiza)}$$

$$E4 = (h1, h2, \dots, Hi, \dots, hN) \text{ (ninguna hipótesis se realiza)}$$

Cada situación (o imagen)  $E_k$  posee una probabilidad de realización  $?k$  desconocida, la cual se busca conocer. A cada hipótesis aislada  $hi$  se le puede asociar probabilidades teóricas individuales y condicionales que se expresan en función de las  $?k$ .

### *Análisis de sensibilidad y jerarquía de los escenarios*

El programa SMIC da, para cada experto, la secuencia de las probabilidades ( $?1, ?2, ?3, \dots, ?r$ ) de los  $r$  escenarios, y asigna el valor más elevado al escenario más probable (criterio de maximización). De este modo se obtiene una clasificación cardinal de los escenarios posibles, lo que permite delimitar el campo de los escenarios realizables al adoptar solo aquellos que tienen una probabilidad no nula (figura 3.5).

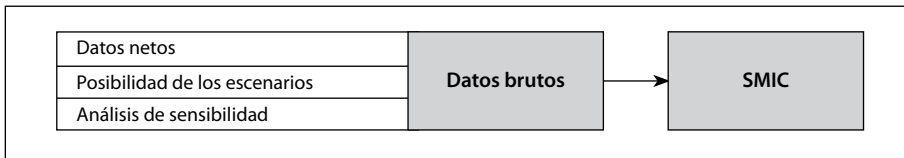


Figura 3.5. SMIC: análisis de sensibilidad

Fuente: Godet, 1991.  
Elaboración propia.

Dentro del campo de los realizables es posible distinguir algunos escenarios más probables que otros, entre los cuales se podrán escoger situaciones referenciales y contrastadas.

De las probabilidades de los escenarios se pueden deducir probabilidades simples, condicionales y coherentes de las hipótesis, es decir, que las satisfagan; la continuación del método consiste en un análisis de sensibilidad que permite deducir variables motrices o dominantes y variables dominadas. Para el análisis de sensibilidad, el objetivo es estimar la variación  $P_j$  de la probabilidad  $P_j$  del evento  $j$ , luego de una variación de  $P_i$  de la probabilidad  $P_i$  del evento  $i$ .



Los efectos de la acción sobre cada hipótesis se miden por los coeficientes de elasticidad  $e_j$ . Se construye así una matriz de elasticidad cuyos totales marginales en línea dan las sumas de las variaciones relativas inducidas sobre las probabilidades de las demás hipótesis para una variación relativa de la probabilidad de  $i$ ; por ejemplo, 10%. Esto se traduce, en cierta forma, en la motricidad de la hipótesis  $i$  sobre las demás. Asimismo, los totales marginales de la columna permiten apreciar la dependencia de las hipótesis.

El análisis de sensibilidad indica cuales son las hipótesis cuya realización debe estimularse o impedirse para hacer evolucionar el sistema en la dirección deseada; estas elasticidades pueden calcularse por simulación (haciendo girar varias veces el modelo de las relaciones entre probabilidades). Sin embargo, por razones técnicas de costos de procesamiento, se ha impuesto la práctica de medir el impacto de un evento sobre otro mediante la comparación del desplazamiento de los histogramas de  $P(i)$ ,  $P(i/j)$ ,  $P(i/\bar{j})$ .

### *Elección de las imágenes finales*

Para cada experto entrevistado se dispone de la lista de las  $2^N$  imágenes clasificadas por orden de probabilidad decreciente. Se elabora entonces una lista de algunas imágenes, las cuales permiten que, para cada experto, la suma de las probabilidades de las imágenes que no figuran en la lista tenga un valor bajo. Además, para cada imagen empleada existe por lo menos un experto que le asigna una probabilidad importante. Se calcula entonces para cada imagen el promedio de las probabilidades asignadas y se obtiene así una jerarquía de las imágenes finales empleadas y de los escenarios que les corresponden.

Por último, el papel del método SMIC se resume esencialmente en la delimitación de los futuros más probables, que serán utilizados en el método de escenarios (figura 3.6).

## **1.4. Elaboración de escenarios**

La tercera fase parte de los escenarios todavía en estado embrionario, que se limitan a juegos de hipótesis materializadas o no. Corresponde entonces describir el camino que lleva desde la situación actual hasta las imágenes finales. Esta es la fase diacrónica.

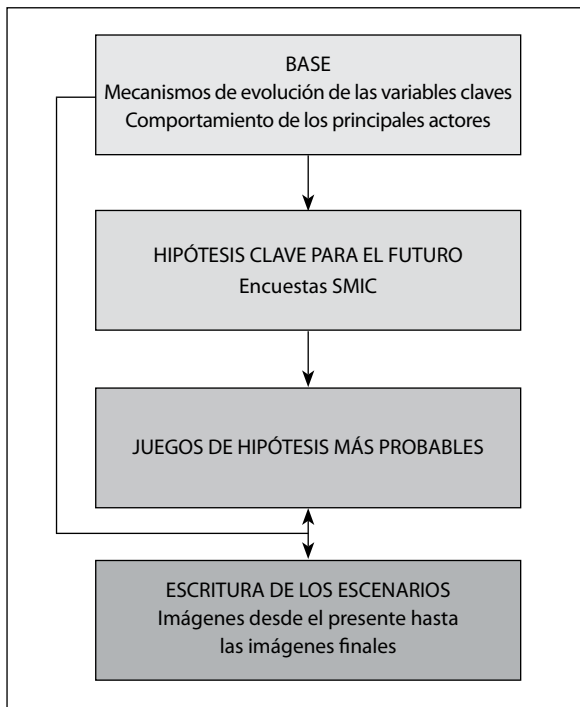


Figura 3.6. Método SMIC: proceso lógico

Fuente: Godet, 1991.

Elaboración propia.

Determinadas partes de la evolución del sistema pueden dar lugar a la puesta a punto de modelos parciales y someterse a un procesamiento informático; pero las cifras así obtenidas solo tendrán un valor indicativo, pues ilustran la evolución del sistema y permiten verificar en cierta medida su coherencia.

El procedimiento establece las bases para la recomendación de estrategias para cada actor y concluye en la formulación de un plan estratégico.

## 2. Proceso de investigación

Dentro del enfoque expuesto, el proceso metodológico seguido (figura 3.7) comprende cuatro fases:

- Preparación
- Recopilación de información
- Análisis
- Modelamiento

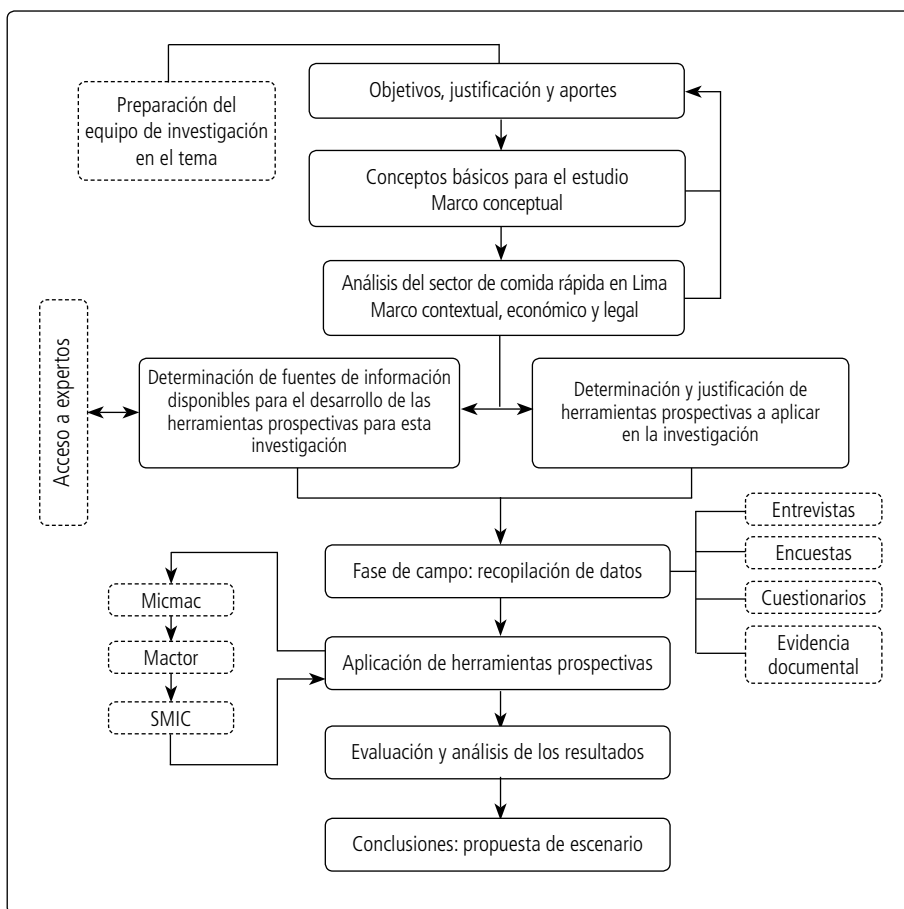


Figura 3.7. Modelo de investigación

Elaboración propia.

## 2.1. Preparación

Como fase previa al desarrollo de la investigación se efectuaron sesiones de preparación del equipo de investigadores con el fin de comprenderse con el tema y justificar su contenido.

### 2.1.1. Compenetración con el tema

Este primer paso buscó:

- Evidenciar el conocimiento general que tenían los miembros del equipo sobre el tema a desarrollar antes del inicio de la investigación.
- Facilitar que los integrantes del equipo realicen una primera exploración de la información publicada relevante sobre el sector.
- Posibilitar que los integrantes del equipo cuenten con información actualizada sobre la situación del sector y con información que normalmente no está publicada, para lo cual se mantuvieron entrevistas informales o charlas con dos representantes activos del sector de comida rápida en Lima.
- Asegurar que todos los integrantes cuenten con el conocimiento mínimo necesario sobre el sector a investigar.

Este conocimiento previo se enfocó en los temas historia de la comida rápida en Lima; situación actual de sector; crecimiento, conceptos y terminología usados en el sector; estadística básica; operaciones en este tipo de negocio; normas que regulan su funcionamiento; problemática actual; y actores relevantes.

### 2.1.2. Justificación

Como segundo pasó se determinaron las razones por las cuales se debería realizar una investigación de este tipo: al ser este un sector en crecimiento acelerado en los últimos años (ya cuenta con 30 años de operaciones en el mercado limeño) que, sin embargo, carece de estudios a profundidad, por lo que un estudio de esta naturaleza aportaría de manera relevante a todos los *stakeholders* (grupos de interés) vinculados directa o indirectamente al sector de *fast food* en Lima, lo que significa un aporte a la sociedad.

## 2.2. Recolección de información

La segunda fase del desarrollo de esta investigación consistió en la búsqueda de información en fuentes secundarias y primarias.

### 2.2.1. Fuentes secundarias

Este paso consistió en la recopilación y el análisis teórico de la literatura disponible sobre el sector en relación con el tema en estudio. Se revisaron libros, revistas e investigaciones y, en forma complementaria, se recurrió a información publicada en Internet sobre casos de otros países. Esta revisión permitió elaborar:

- *Marco conceptual*: el objetivo fue contar con un conocimiento profundo de los conceptos y las teorías publicadas en relación con el sector de comida rápida. La revisión de la información disponible permitió identificar los distintos conceptos que se manejan en este sector y la relevancia actual de cada uno de ellos en el mercado de *fast food* y en la sociedad.
- *Marco contextual*: buscó organizar una primera visión del sector de comida rápida en Lima, para identificar a uno de los principales actores de este sector: la oferta, formada por las más importantes marcas o empresas que operan en la capital. Aquí se estudió la evolución histórica de cada una de las marcas, su posición actual y sus perspectivas de futuro. También se incluyó el análisis de la organización del sector en términos de grupos económicos. Por último, se pudo sistematizar el marco legal que afecta al sector de *fast food* en Lima y su relevancia en el futuro.
- *Tendencias actuales*: de igual forma, se logró determinar las tendencias actuales en el funcionamiento de este sector. También disponer de una comparación entre la evolución de este sector en Lima y otras experiencias de mercados más desarrollados en otros países, para lo cual se estudiaron casos de países en Europa y América.
- *Metodología a usar*: en paralelo, y considerando otras fuentes documentales disponibles, se hizo una exploración de las herramientas existentes y su posible utilización para este caso, con el objetivo de determinar las herramientas prospectivas adecuadas para esta investigación. Lo cual está en función a la facilidad de acceso y la disponibilidad de los expertos del sector, y a la capacidad de generar información por parte de los expertos. Este análisis contribuyó a determinar el uso del método de Godet, con las herramientas Micmac, Mactor y SMIC para formular el modelo prospectivo planteado.

Con el desarrollo de este paso se evidenciaron los cambios estructurales que experimenta el sector y se estableció la necesidad de conocer cuáles serían las repercusiones estratégicas de estos cambios estructurales para el futuro del sector de *fast food* en Lima al 2030.

### 2.2.2. Fuentes primarias

Como siguiente paso se determinaron las fuentes de información primaria: entrevistas a expertos y evidencia documental adicional. Las entrevistas a expertos consideraron:

- *Selección de expertos*: el objetivo fue identificar a expertos que estuviesen dispuestos a colaborar. En esta etapa no solo se valoró el acceso a los expertos sino además la heterogeneidad de la experiencia de cada uno en busca de que los expertos a elegir para el estudio tuviesen distintas disciplinas o ámbitos de acción dentro del sector de *fast food* para contar con el mayor número de experiencias distintas dentro del sector y así reducir el sesgo de la información. Se consideró que la información a obtener de los expertos sería limitada en cuanto al detalle de la información suministrada, es decir, que la información no contendría datos específicos; por ejemplo el *market share* (cuota de mercado) o la estructura de costos, dado que las empresas en las que participan los expertos no publican información y son muy reservadas con su divulgación, por lo que en el diseño de los medios de recojo de información no se consideraron requerimientos de información detallada.
- *Fase de campo*: consistió en la recopilación de información a través de entrevistas, encuestas, cuestionarios y evidencia documental. En esta etapa se utilizaron principalmente las entrevistas con los expertos disponibles, que fueron no dirigidas, y también entrevistas dirigidas cuando se necesitó obtener información más precisa sobre un tema en particular. Igualmente, se emplearon encuestas para recabar información masificada como aquella sobre qué piensa el otro actor importante: la demanda, para obtener el mayor número de datos sobre los parámetros en estudio, y cuestionarios para recabar información sobre los actores que por algún motivo no podían conceder entrevistas presenciales.

La recopilación de evidencia documental comprendió estudios específicos sobre el sector, elaborados por empresas de estudios de mercado entre los años 2010 y 2013, y otros materiales, que en algún caso no se pudieron incorporar como referencia por tratarse de información confidencial.

### **2.3. Análisis**

En esta fase se emplearon las herramientas prospectivas del método elegido para procesar los datos obtenidos en la fase de campo. Así, se efectuaron la evaluación y el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las herramientas descritas, que dieron como resultado 64 distintos escenarios de los cuales tres eran los que tenían mayor probabilidad de suceder según las herramientas utilizadas.

Fue en esta etapa que se debieron analizar los posibles escenarios para fundamentar cada uno y, con base en ello, elegir el que se propondría como resultado final.

### **2.4. Modelamiento**

Como última fase, y sobre la base de la evaluación y el análisis efectuados, se concluyó con la propuesta del modelo y la determinación del escenario más probable del sector de comida rápida en Lima hacia el año 2030. En esta etapa se eligió uno de los 64 escenarios propuestos. Como resultado, la propuesta presenta seis tendencias en el sector de comida rápida en Lima hacia el año 2030.

LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE y del procedimiento metodológico reseñados permiten un acercamiento muy fiable a los datos recogidos que se analizan a continuación.

# 4

---

## **Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima para el año 2030**

El análisis prospectivo realizado en el presente capítulo permite presentar escenarios probables del sector de comida rápida en Lima para el año 2030. Para ello se elaboraron el análisis estructural, el juego de actores y el diseño de esos escenarios.

### **1. Análisis estructural del sector de comida rápida en Lima**

Para realizar el análisis estructural del sector de comida rápida en Lima se siguen los tres pasos prescritos por este método: identificar los factores o las variables que integran el tema a investigar; detectar la influencia que ejercen entre sí; y determinar cuáles de los factores o las variables son más importantes.

#### **1.1. Propuesta de factores o variables**

Como primer paso, se realiza una propuesta de estos factores o variables, para hacerlo:

- Se efectuó un primer ejercicio de lluvia de ideas con el equipo de investigación para plantear desde su perspectiva y experiencia los factores o las variables que caracterizan al sector de comida rápida en Lima.



- Se utilizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter para plantear las características que influyen en el sector de comida rápida en Lima a nivel macro, y lograr un primer planteamiento de los factores o las variables que pueden influir en este sector.
- Se realizaron entrevistas informales con algunos representantes de los *stakeholders* del sector de *fast food* en Lima para validar y enriquecer la lista de factores y variables del sector, lo cual devino en una primera lista de estos. Para conseguir un método ordenado se separó factores o variables en internos y externos.

Los factores o las variables internos que se determinaron como producto de la aplicación de esta metodología, sin que el orden en que se mencionan signifique mayor o menor importancia, fueron: económicos y financieros, administrativos, logísticos, y de gestión de productos y servicios. Los factores o las variables externos fueron económicos y financieros, demográficos y psicográficos, regulatorios, de infraestructura y de tecnología. Cada uno de estos tiene rubros específicos, que suman en total 41 (tabla 4.1).

Tabla 4.1. *Lista inicial de factores propuestos*

	Tipo	Factores
FACTORES INTERNOS	Económicos y financieros	Costos (insumos, operativos, eficiencia)
		Compras en dólares (equipos, insumos, deuda)
		Precio
		Solidez financiera
	Administrativos	Personal capacitado
		Línea de carrera para colaboradores
		Capacidad gerencial
	Logísticos	Infraestructura administrativa / buen ambiente
		Ubicación de locales (tiendas, restaurantes)
		Cadena de abastecimiento (planeamiento, eficiencia)
Gestión de productos y servicios	Infraestructura de planta (producción y distribución)	
	Variedad de productos	
	Innovación y renovación	
	Infraestructura del local	
	Producción y abastecimiento interno	
	Calidad de los productos	
Calidad de la atención y el servicio		
		Limpieza, orden y buen ambiente de los restaurantes
		Gestión estratégica de innovación con base en el mercado



	Tipo	Factores
FACTORES EXTERNOS	Económicos y financieros	Gasto alimentario per cápita Gasto en entretenimiento Ingreso per cápita Tipo de cambio Precios de competencia Ingreso familiar Tasa de interés, sistema financiero Tasa de inflación Distribución de niveles socioeconómicos (NSE)
	Demográficos y psicográficos	Distribución de edades Crecimiento poblacional Evolución en hábitos de consumo por necesidad Evolución en hábitos de consumo por conocimiento (discrecional)
	Regulatorios	Disposición de los entes gubernamentales (salud, comercio) Desarrollo de la regulación sobre patentes de marcas Tendencias mundiales (toma de conciencia respecto de la alimentación)
	Infraestructura	Inversión en <i>retail</i> Desarrollo urbano en Lima
	Tecnología	Automatización Planeamiento de recursos empresariales (ERP, por la sigla en inglés de Enterprise Resource Planning) Comunicación (redes sociales y realidad aumentada) Sistema de gestión comercial

Elaboración propia.

## 1.2. Validación de factores o variables

Con el fin de validar los factores inicialmente propuestos se utilizó el método Micmac, cuyo objetivo fue identificar los factores o las variables en realidad relevantes para el sector de *fast food* en Lima.

Para ello se elaboró una encuesta que contenía los factores inicialmente propuestos, incluyendo la posibilidad de que los expertos encuestados pudiesen incorporar algún otro factor que consideraran relevante para el sector en Lima. Como segundo paso, se realizó una encuesta a representantes del sector. La encuesta para la validación de los factores se aplicó a ocho expertos con vasta experiencia laboral en el sector de *fast food* (tabla 4.2).

Tabla 4.2. *Expertos encuestados para validación de la lista de factores*

Encuestado	Cargo actual	Experiencia profesional
E1	CEO	23 años en el sector de <i>fast food</i>
E2	CEO	17 años de experiencia en el sector de comida-restaurantes
E3	CEO	Un año de experiencia en el sector de <i>fast food</i> , antes, 13 años de experiencia en el sector de consumo masivo
E4	COO	13 años de experiencia en el sector de <i>fast food</i>
E5	CEO	4 años de experiencia en el sector de <i>fast food</i>
E6	CCO	5 años de experiencia en el sector de <i>fast food</i>
E7	CFO	13 años de experiencia en el sector de <i>fast food</i>
E8	Gerente de Recursos Humanos	8 años de experiencia en el sector de <i>fast food</i>

Elaboración propia.

En la encuesta se diseñó una escala del 0 al 10 como ponderación de la importancia asignable a cada factor, con el 0 como «nada importante» y el 10 de «total importancia». Después de la aplicación, los resultados obtenidos se tabularon y promediaron (cuadro 4.1).

Luego, se seleccionaron los factores cuyo promedio fuese mayor o igual a 5, a los cuales se considera, para efectos de este estudio, como factores relevantes del sector de *fast food* en Lima, tanto actuales como potenciales. Esta validación permitió establecer una nueva lista con solo 32 factores finales a ser considerados por este estudio (tabla 4.3).

### 1.3. Coherencia y relevancia de factores o variables

Continuando con la aplicación del método Micmac, se procedió a la elaboración y la determinación de las relaciones de los factores propuestos en función de su motricidad y dependencia, para construir una estructura de las relaciones que existen entre los factores actuales y potenciales que integran el sector de *fast food* en Lima.

Para determinar la naturaleza de las relaciones entre las variables se utilizó a los expertos, solicitándoles que clasificaran en una matriz de doble entrada la relación de cada uno de los factores y las variables escogidas sobre los demás. Esta clasificación se efectuó tomando como criterio de calificación si la relación entre las variables era directa y si la influencia era

Cuadro 4.1. *Micmac del sector fast food en Lima (SFFL): calificación de los expertos, individual y promedio, a la lista inicial de factores propuesta*

Tipo	Factores	Calificación individual								Calificación promedio	
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8		
Económicos y financieros	Costos (insumos, operativos, eficiencia)	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
	Compras en dólares (equipos, insumos, deuda)	4.0	6.0	5.0	2.0	5.0	5.0	8.0	1.0	4.5	4.5
	Precio	9.0	9.0	9.0	7.0	8.0	10.0	9.0	8.0	8.6	8.6
Administrativos	Solidez financiera	10.0	9.0	10.0	9.0	10.0	7.0	10.0	6.0	8.9	8.9
	Personal capacitado	8.0	8.0	9.0	7.0	6.0	8.0	8.0	10.0	8.0	8.0
	Línea de carrera para colaboradores	3.0	2.0	8.0	3.0	3.0	3.0	2.0	10.0	4.3	4.3
	Capacidad gerencial	8.0	6.0	7.0	10.0	8.0	6.0	9.0	9.0	7.9	7.9
FACTORES INTERNOS	Infraestructura administrativa / buen ambiente	8.0	4.0	3.0	7.0	4.0	1.0	5.0	3.0	4.4	4.4
	Ubicación de locales (tiendas, restaurantes)	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
	Cadena de abastecimiento (planeamiento, eficiencia)	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	8.0	9.8	9.8
	Infraestructura de planta (producción y distribución)	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	7.0	9.6	9.6
	Variedad de productos	10.0	9.0	8.0	8.0	9.0	9.0	7.0	6.0	8.3	8.3
	Innovación y renovación	8.0	9.0	9.0	8.0	9.0	10.0	7.0	7.0	8.4	8.4
	Infraestructura del local	9.0	8.0	8.0	9.0	8.0	8.0	7.0	5.0	7.8	7.8
	Producción y abastecimiento interno	2.0	4.0	4.0	3.0	6.0	7.0	6.0	7.0	4.9	4.9
	Calidad de los productos	10.0	10.0	10.0	9.0	10.0	9.0	10.0	10.0	9.8	9.8
	Calidad de la atención y el servicio	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	8.0	10.0	9.8	9.8
Gestión de productos y servicios	Limpieza, orden y buen ambiente de los restaurantes	10.0	7.0	9.0	10.0	7.0	8.0	9.0	10.0	8.8	8.8
	Gestión estratégica de innovación con base en el mercado	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0



Cuadro 4.1 →

Tipo	Factores	Calificación individual								Calificación promedio
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	
Económicos y financieros	Gasto alimentario per cápita	6.0	9.0	8.0	4.0	8.0	10.0	8.0	7.0	7.5
	Gasto en entretenimiento	10.0	9.0	10.0	7.0	9.0	10.0	7.0	7.0	8.6
	Ingreso per cápita	10.0	8.0	8.0	8.0	10.0	6.0	10.0	10.0	8.8
	Tipo de cambio	1.0	6.0	7.0	—	8.0	—	8.0	1.0	3.9
	Precios de competencia	9.0	9.0	10.0	9.0	9.0	10.0	10.0	5.0	8.9
	Ingreso familiar	10.0	9.0	10.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.3
	Tasa de interés-sistema financiero	6.0	3.0	4.0	1.0	3.0	—	7.0	1.0	3.1
	Tasa de inflación	2.0	1.0	1.0	5.0	1.0	2.0	9.0	5.0	3.3
	Distribución de NSE	8.0	8.0	9.0	4.0	9.0	10.0	6.0	9.0	7.9
	Distribución de edades	8.0	7.0	8.0	5.0	8.0	10.0	7.0	8.0	7.6
Demográficos y psicográficos	Crecimiento poblacional	4.0	4.0	4.0	1.0	3.0	9.0	5.0	7.0	4.6
	Evolución en hábitos de consumo por necesidad	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	8.0	9.8
	Evolución en hábitos de consumo por conocimiento (discrecional)	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	8.0	9.8
	Disposición de los entes gubernamentales (salud, comercio)	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	9.0	9.0	9.8
	Desarrollo de regulación sobre patentes de marcas	—	1.0	3.0	4.0	4.0	10.0	2.0	9.0	4.1
	Tendencias mundiales (toma de conciencia respecto de la alimentación)	10.0	10.0	10.0	9.0	10.0	10.0	9.0	9.0	9.6
	Inversión en <i>retail</i>	10.0	10.0	10.0	6.0	10.0	9.0	8.0	6.0	8.6
	Desarrollo urbano en Lima	10.0	10.0	10.0	7.0	10.0	9.0	10.0	8.0	9.3
	Automatización	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
	ERP	10.0	9.0	7.0	5.0	9.0	8.0	10.0	10.0	8.5
Tecnología	Comunicación (redes sociales y realidad aumentada)	10.0	10.0	10.0	9.0	10.0	10.0	10.0	9.0	9.8
	Sistema de gestión comercial	9.0	9.0	10.0	9.0	10.0	10.0	7.0	5.0	8.6

Elaboración propia.

Tabla 4.3. *Micmac del SFLL: lista final de factores validados por expertos*

	Tipo	Factores
FACTORES INTERNOS	Económicos y financieros	F1 Costos (insumos, operativos, eficiencia)
		F2 Precio
		F3 Solidez financiera
	Administrativos	F4 Personal capacitado
		F5 Capacidad gerencial
	Logísticos	F6 Ubicación de locales (tiendas, restaurantes)
		F7 Cadena de abastecimiento (planeamiento, eficiencia)
		F8 Infraestructura de planta (producción y distribución)
	Gestión de productos y servicios	F9 Variedad de productos
		F10 Innovación y renovación
		F11 Infraestructura del local
		F12 Calidad de los productos
		F13 Calidad de la atención y el servicio
		F14 Limpieza, orden y buen ambiente de los restaurantes
		F15 Gestión estratégica de innovación con base en el mercado
Económicos y financieros		F16 Gasto alimentario per cápita
	F17 Gasto en entretenimiento	
	F18 Ingreso per cápita	
	F19 Precios de competencia	
	F20 Ingreso familiar	
Demográficos y psicográficos	F21 Distribución de NSE	
	F22 Distribución de edades	
	F23 Evolución en hábitos de consumo por necesidad	
	F24 Evolución en hábitos de consumo por conocimiento (discrecional)	
Regulatorios	F25 Disposición de los entes gubernamentales (salud, comercio)	
	F26 Tendencias mundiales (toma de conciencia respecto de la alimentación)	
Infraestructura	F27 Inversión en <i>retail</i>	
	F28 Desarrollo urbano en Lima	
Tecnología	F29 Automatización	
	F30 ERP	
	F31 Comunicación (redes sociales y realidad aumentada)	
	F32 Sistema de gestión comercial	

Elaboración propia.

real o potencial. Se calificó además el grado de influencia, que podía ser directa, media o débil. La calificación se efectuó indicando P si la relación era potencial, 0 si no existía relación, 1 si la relación era débil, 2 si esta era mediana y 3 si era directa o fuerte.

Obtenidas las opiniones, se promediaron los resultados redondeándolos al número entero más próximo, de esta manera se tuvo una calificación final promedio de la matriz cruzada (cuadro 4.2).

Para la tabulación de los datos de la matriz se utilizó el *software* Lipsor, que permite agrupar cada uno de los factores o las variables en cuatro grandes grupos para aquellos a considerar, los cuales son variables claves cuya particularidad reside en tener mayor dependencia y, a la vez, mayor influencia en el sector.

Luego se generó el reporte del *software* para determinar a qué cuadrante se orientaría cada uno de los factores o las variables en función de su influencia y su dependencia; se tuvo así un mapa de influencia y dependencia (figura 4.1).

Finalmente, luego de utilizar el *software* se establecieron 15 factores o variables claves para el estudio, las cuales se muestran en un orden que no les asigna grado de importancia (tabla 4.4).

El F1 alude a tres conceptos relativos a la operación económicas del sector:

- *Costos de los insumos*: de acuerdo con los expertos entrevistados es muy importante dentro de la industria por tratarse de la variable que más pesa en la estructura de costos de la mayoría de las empresas que operan en el sector, dados sus pequeños márgenes de rentabilidad. Por ello, los cambios en los costos de los insumos podrían afectar el desarrollo del sector en el futuro.
- *Costos operativos*: es la segunda variable que más pesa dentro de la estructura de costos de la mayoría de las empresas que operan en el sector (trabajo y energía).
- *Eficiencias*: están muy ligadas a la operación, la cual en su mayor parte, por tratarse de un aspecto estructural del negocio, la manejan colaboradores jóvenes. Para muchos de ellos es su primer trabajo y su eficiencia en el manejo de la operación aún no está muy desarrollada. El que la operación de la industria sea ineficiente podría costarle puntos porcentuales de rentabilidad.

Cuadro 4.2. Micmac del SFFL: calificación final promedio de influencias y dependencias de los factores o las variables

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27	F28	F29	F30	F31	F32	
F1	0	0	0	2	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	3	2	3	3	1	1	1	
F2	3	0	3	2	2	1	3	3	1	0	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	
F3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	
F4	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	
F5	0	0	1	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	
F6	3	1	2	1	3	0	2	3	0	2	2	0	0	0	0	2	2	3	2	2	3	0	3	3	2	3	2	3	2	0	0	0	
F7	3	1	2	2	3	3	0	3	3	3	2	3	2	0	3	2	2	2	2	1	2	0	3	3	3	2	3	3	2	2	1	0	
F8	3	1	3	0	3	3	3	0	1	3	0	3	2	0	3	2	2	2	2	0	2	0	3	3	3	3	2	1	3	1	3	0	
F9	2	1	0	0	2	0	3	3	0	3	0	2	0	0	3	0	0	0	1	1	0	1	2	2	1	0	0	0	2	0	1	0	
F10	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	3	1	1	0	0	2	0	0	2	2	1	1	1	1	2	0	2	1	
F11	0	0	2	0	2	3	0	3	0	2	0	2	3	1	0	0	2	1	1	1	0	2	1	1	3	0	3	2	0	0	0	0	
F12	3	2	0	3	3	1	3	3	3	0	0	3	3	3	2	2	3	1	1	2	1	0	3	3	3	3	3	1	3	0	3	1	
F13	3	2	1	3	3	1	1	3	3	1	0	2	0	3	2	2	3	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	
F14	2	2	0	2	3	1	1	0	0	1	2	2	3	0	0	0	3	0	0	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	0	3	0	
F15	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	0	3	2	0	0	2	3	2	1	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	
F16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3	0	3	0	0	2	2	0	1	1	1	0	0	1	0	
F17	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	1	3	2	3	2	2	2	1	3	3	0	0	1	0	
F18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
F19	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	2	2	1	1	0	2	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0
F20	3	3	1	3	2	0	0	0	0	3	0	1	1	1	3	3	1	3	0	0	1	2	2	2	3	0	0	2	0	0	0	0	
F21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
F22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
F23	3	2	0	0	0	3	1	0	3	3	0	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	0	3	3	3	3	3	1	0	2	0	
F24	3	2	0	0	0	3	1	0	3	3	0	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	0	3	3	3	3	1	0	2	0	
F25	2	2	2	0	3	3	2	0	1	3	0	3	2	2	1	2	1	3	0	2	2	3	3	3	0	3	2	2	2	0	2	0	
F26	2	1	0	0	0	1	0	3	3	0	3	2	1	3	2	2	2	1	0	0	0	3	3	3	1	0	0	0	0	2	0	0	
F27	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	3	2	0	3	2	2	2	2	2	0	0	3	0	0	0	0	
F28	1	2	2	0	0	3	1	1	0	0	3	0	0	0	1	0	3	3	0	3	3	0	3	3	3	3	0	1	0	0	0	0	
F29	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	0	3	3	1	1	1	1	1	0	2	2	2	3	1	0	2	0	2	0	
F30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
F31	2	1	3	3	3	1	0	0	0	3	0	2	2	0	3	1	2	2	0	1	2	3	2	2	1	2	1	1	0	2	0	0	
F32	0	0	0	2	3	0	1	1	0	3	0	2	2	0	3	2	1	2	0	0	2	0	1	1	1	1	1	0	0	2	3	0	

Elaboración propia.



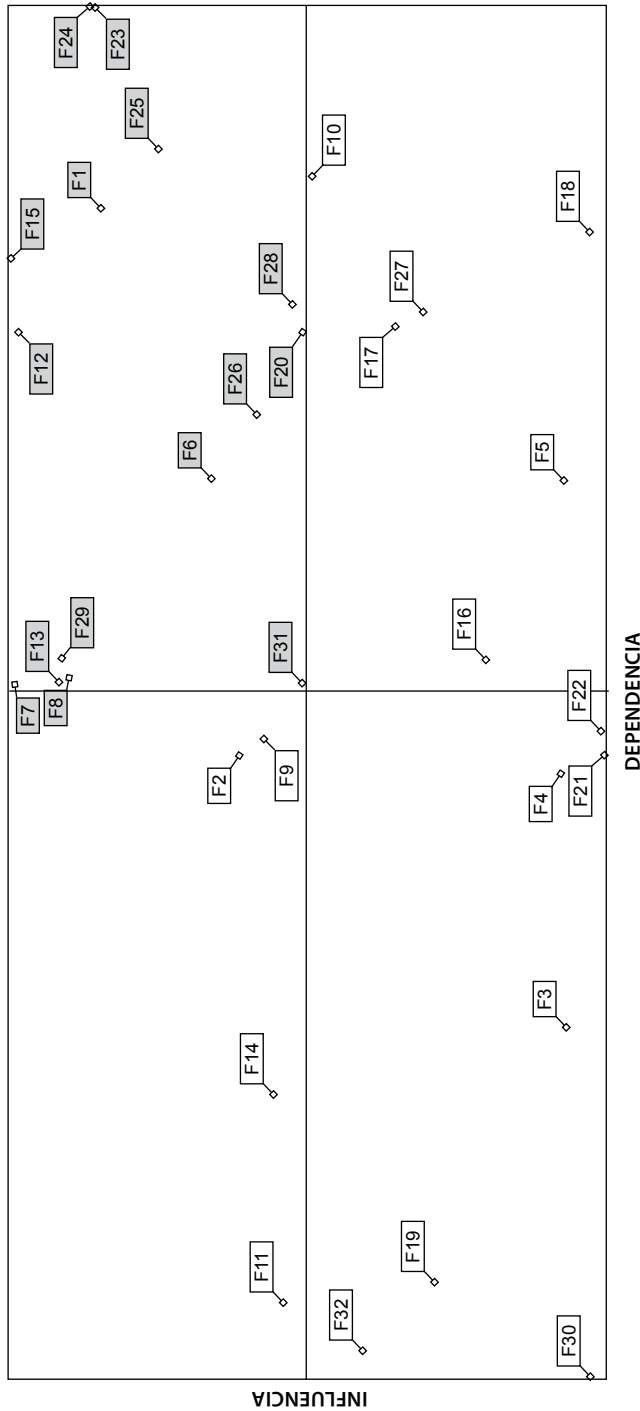


Figura 4.1. Micmac del SFFL: mapa de influencias y dependencias de las variables

Elaboración propia.

Tabla 4.4. *Micmac del SFFL: variables o factores claves para el estudio*

N.º	Factor		Tipo	Influencia	Dependencia
1	Costos (insumos, operativos, eficiencia)	F1	Económicos y financieros (internos)	Alta	Alta
2	Ubicación de locales (tiendas, restaurantes)	F6	Logísticos		
3	Cadena de abastecimiento (planeamiento, eficiencia)	F7	Logísticos		
4	Infraestructura de planta (producción y distribución)	F8	Logísticos		
5	Calidad de los productos	F12	Gestión de productos y servicios		
6	Calidad de la atención y el servicio	F13	Gestión de productos y servicios		
7	Gestión estratégica de innovación con base en el mercado	F15	Gestión de productos y servicios		
8	Ingreso familiar	F20	Económicos y financieros (externos)		
9	Evolución en hábitos de consumo por necesidad	F23	Demográficos y psicográficos		
10	Evolución en hábitos de consumo por conocimiento (discrecional)	F24	Demográficos y psicográficos		
11	Disposición de los entes gubernamentales (salud, comercio)	F25	Regulatorios		
12	Tendencias mundiales (toma de conciencia respecto de la alimentación)	F26	Regulatorios		
13	Desarrollo urbano en Lima	F28	Infraestructura		
14	Automatización	F29	Tecnología		
15	Comunicación (redes sociales y realidad aumentada)	F31	Tecnología		

Elaboración propia.

El F6 involucra la ubicación geográfica de los locales en Lima, un factor vital para que este tipo de negocio funcione y se pueda desarrollar en el futuro ya que, según los expertos, depende mucho del alto tránsito de consumidores. Al ser un sector que no cuenta con márgenes altos de rentabilidad, el negocio se sustenta en la generación de mayores volúmenes de venta. Los expertos concluyeron que un punto de venta de *fast food* que no tenga alto tráfico de clientes está destinado a cerrar sus operaciones,

por lo que, consecuentemente, los dos grupos más importantes que operan tiendas en Lima tienen en su organización equipos encargados en exclusiva de conseguir ubicaciones aparentes para el crecimiento y el desarrollo de sus operaciones.

El F7 se refiere a la estructura de la cadena de abastecimiento en Lima, Según las entrevistas con los expertos este también es un factor muy importante para que este tipo de negocio sea sustentable ya que, al operar con productos en su mayoría perecibles, tienen un uso intensivo de la cadena de abastecimiento, es decir, deben abastecer sus puntos de venta con mucha frecuencia. Este requerimiento hace que la operación de la cadena de abastecimiento sea costosa, lo que, si no se tiene planificación muy fina y alta eficiencia, podría afectar la rentabilidad y el desarrollo del sector en el futuro.

El F8 trata de la infraestructura de las plantas de producción y los centros logísticos asociados a la distribución de los productos que abastecen al sector en Lima. Es un factor igualmente muy importante para la sustentabilidad del negocio pues, al operar productos en su mayoría perecibles y utilizados para el consumo humano, deben tomarse todas las precauciones de orden sanitario en su producción y distribución. Si el operador cuenta con una planta propia de producción y tiene su propio aparato de distribución, se obliga a una inversión considerable en equipos para mantener un nivel sanitario adecuado, ya que debe contar con unidades refrigeradas cuyos costos de adquisición, o alquiler, y mantenimiento son elevados. Si el operador terceriza la producción y la distribución debe hacerlo con empresas de reconocido prestigio en el mercado para reducir los riesgos de ofrecer a sus clientes productos no adecuados; estas empresas tienen costos de servicio elevados, lo cual podría afectar la rentabilidad. Este un factor que debe contar con un 100% de eficacia, ya que basta un 1% de error para ocasionar graves consecuencias; primero, al cliente (en su salud) y, segundo, a la reputación de la compañía y al sector como tal, ya que los canales de comunicación con los que se cuenta hoy en día podrían afectar seriamente la reputación y la imagen en el mercado y perturbar el desarrollo del sector en el futuro.

El F12 comprende la calidad de los productos comercializados por el sector en Lima. Es un factor muy importante para que este tipo de negocio pueda tener un ritmo de crecimiento adecuado, ya que en la actualidad las

cadena proyectan una imagen de calidad frente al mercado. De acuerdo con la opinión de los expertos, mantener la calidad de los productos finales está íntimamente relacionada con operar con insumos de alta calidad, lo cual eleva los costos. Este es un escenario muy tentador para las empresas ya que, si una gestión se desvía de esta política por obtener un poco más de rentabilidad y opta por adquirir insumos más baratos, generaría el riesgo de que el cliente perciba que se está deteriorando la calidad de los productos. Situación que podría afectar la reputación de la compañía e inclusive del sector, ya que los canales de comunicación actuales acrecientan el peligro de dañar seriamente la imagen frente al mercado y, como consecuencia, el desarrollo futuro.

El F13 atañe a la calidad de la atención y el servicio que se brinda a los clientes del sector en Lima. Es un factor muy relevante por ser altamente apreciado y valorado por los clientes, ya que, a diferencia de otros países en los cuales la calidad del sector se asocia principalmente a la rapidez de la atención, en el caso del Perú también lo hace a la amabilidad en la atención y a contar con locales limpios y ordenados.

El F15 se refiere a enfocar la gestión de la innovación en el sector no desde una óptica de gestión táctica sino desde una de gestión estratégica, con lo que demanda el mercado en cuanto a innovación en los productos de *fast food* como base. Según los expertos, este factor cimienta el futuro del sector en Lima, ya que si los operadores tienen visión estratégica de largo plazo podrán invertir en equipos de profesionales especializados en innovación que se encarguen de traducir en nuevos productos lo que el cliente demanda y demandará a través del tiempo, lo que otorga sustentabilidad al negocio. De acuerdo con la opinión de los expertos este factor tiene una limitante y, a la vez, una ventaja:

- *Limitante*: porque varias marcas son franquicias internacionales, lo cual hace que gran parte de la aplicación práctica de la innovación en productos dependa de la aprobación de los propietarios de esas franquicias, las cuales pueden ser en algunos casos mucho más rígidas que otras en cuanto a las ideas de innovación asociadas a la tropicalización de los productos para la demanda del mercado de Lima.

- *Ventaja*: porque las franquicias internacionales cuentan con amplios equipos de innovación, lo que hará que exista una constante cuota de innovación en ellas, por lo que solo se supeditará a la aceptación del consumidor limeño de esos productos propuestos como innovadores.

El F20 se concentra en el nivel de ingresos económicos promedio de los hogares limeños, ya que este es un sector cuyo *target* (objetivo) principal es la clase media. Por ello, mientras la clase media en Lima esté bien y crezca, la *fast food* en Lima también estará bien y se desarrollará.

El F23 se refiere a la evolución en hábitos de consumo por necesidad de los habitantes de Lima; por ejemplo, tener un corto tiempo para almorzar o cenar, o para que la comida les llegue a donde se encuentren por no poder ir a la tienda o al restaurante. El sector deberá dar opciones a este grupo de consumidores que, más allá del sabor o si es o no un producto adecuado, recurrirán a los productos de *fast food* por necesidad. Al atenderla, el sector tendrá mejores perspectivas de desarrollo en el futuro.

El F24 considera la evolución en hábitos de consumo por conocimiento de los habitantes de Lima de los productos de *fast food*. Es tarea de los operadores hacer que sus clientes consuman este tipo de productos porque les guste consumirlos, aunque puedan adjetivarlos como comida chatarra. Al atender este factor, el sector tendrá mejores perspectivas de desarrollo en el futuro.

El F25 se ocupa de las disposiciones legales regulatorias que emitan los entes gubernamentales de los sectores que influyan en el desenvolvimiento del sector de comida rápida en Lima a futuro. La excesiva regulación en la economía, en general, y las políticas populistas, en particular, podrían limitar seriamente el crecimiento y el desarrollo del sector si se promulgasen leyes que limitaran la libre decisión de los consumidores o el libre desarrollo empresarial de los operadores de *fast food*, o que incrementaran los costos de operación del sector por impuestos dirigidos al sector.

El F26 atiende a las tendencias mundiales sobre la alimentación y la regulación a escala internacional del consumo de este tipo de productos. Dado el carácter global de la comunicación actual, una restricción o las tendencias

y/o las modas de otros países respecto de temas de alimentación podrían afectar el desarrollo del sector si las adoptasen los habitantes de Lima.

El F28 trata del desarrollo urbano en Lima. De este factor depende que el sector tenga espacio físico para expandirse, ya que con el desarrollo urbano se concentra mucha gente en menos espacio que antes y predominan los departamentos pequeños, el decir, Lima crece hacia arriba por lo que se densifica la población. Es en ese crecimiento urbano donde el sector puede crecer también.

El F29 comprende el desarrollo de la tecnología que usa la industria del sector, lo que haría que los atributos del sector sean mejores frente al cliente porque, por ejemplo, podría lograr las mejoras como las que se mencionan a continuación y que podrían traer beneficios importantes y una auspiciosa perspectiva como industria hacia el futuro:

- Elaborar productos en menor tiempo sin detrimento de la calidad o el sabor.
- Reducir las operaciones manuales pesadas para que la industria atraiga más empleados dispuestos a laborar en ella, al tratarse de puestos menos difíciles y riesgosos.
- Depender menos de la mano obra y el uso de la energía, con lo que se reducirían los costos operacionales, que en el sector son bastante elevados.
- Ayudar a automatizar los procesos.

El F31 se refiere al desarrollo de las comunicaciones en el mercado, promovido por la oferta con base en las redes sociales y la realidad aumentada. Este será en el futuro el mejor medio de comunicación con los clientes del *target* principal de la industria, por resultar más eficaz y ágil y menos costoso que los medios de comunicación tradicionales. Según los expertos, el uso de este medio de comunicación será a su vez muy competitivo e intensivo frente a los medios tradicionales porque quienes quieran obtener beneficios tangibles tendrán que dedicarle muchos recursos. El correcto uso estratégico de este medio traería consigo beneficios importantes para el sector que mejoraría su perspectiva como industria hacia el futuro.

## 2. Juego de actores

Las variables más importantes que se han podido determinar en el punto anterior con ayuda del Micmac se ven influidos por diversos actores, los cuales se pretende validar e identificar de acuerdo con el método Mactor.

Para fines prácticos se detallarán los pasos de la herramienta Mactor en este punto; sin embargo, los cálculos en su mayoría se realizaron con la ayuda del *software* de Lipsor-Epita versión 5.1.3, de febrero del 2004, cuya última actualización data de diciembre del 2011.

### 2.1. Identificación de los actores

Para identificar a los actores, a partir del esquema teórico de Michael Porter, se elaboró una lista preliminar que se validó con entrevistas previas no dirigidas a algunos de los representantes de los mismos actores pero con énfasis en su relación con otros participantes del sector *fast food* o del sector al que pertenecen.

#### 2.1.1. Propuesta de actores

La aplicación del esquema de las «cinco fuerzas» generó una lista inicial de 12 actores a ser considerados en el análisis prospectivo (tabla 4.5).

Tabla 4.5. *Lista inicial de actores*

A1	Empresas del sector privado
A2	Activistas
A3	Cadenas de restaurantes tradicionales
A4	Escuelas de gastronomía
A5	Colegio Médico del Perú (CMP)
A6	Congreso de la República
A7	Iconos de la gastronomía peruana
A8	Ministerio de Salud (Minsa)
A9	Cadenas de <i>fast food</i>
A10	Colegio de Nutricionistas del Perú (CNP)
A11	Consumidores
A12	Proveedores

Elaboración propia.

### 2.1.2. Validación de actores

De acuerdo con la información disponible sobre el sector se realizó una encuesta exploratoria a algunos representantes de actores que permitió validar la relevancia de los actores propuestos. Esta encuesta versó sobre su desempeño en el sector e incidió en buscar su relación con los otros actores y su opinión sobre los actores que pudiesen influir y alterar los factores determinantes establecidos.

Con fines de análisis se consideró como actor relevante para el sector a aquel cuyo porcentaje de validación resultara superior al 50%. Se asume que un actor encuestado considera a otro actor del sector o al actor al cual representa con relevancia actual si el promedio simple del puntaje asignado por sus representantes en la columna «Actual» de la encuesta es mayor que 5. Además, se considera como un actor con relevancia potencial a todo aquel cuyo promedio simple del puntaje asignado en la columna «2030» de la encuesta es mayor que 5. Finalmente, el porcentaje de validación se define de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$Vi\% = (3 \times Ri\% + RPi\%) / 4$$

Donde:

$Vi\%$  = Porcentaje de validación para el actor  $i$

$Ri\%$  = Porcentaje de actores que considera al actor  $i$  como de relevancia actual

$RPi\%$  = Porcentaje de actores que considera al actor  $i$  como de relevancia potencial

El resultado de este ejercicio es un porcentaje ponderado según las opiniones de los encuestados que consideran que dicho actor es importante para comprender el funcionamiento del sector. Se considerará como actores claves a quienes hayan recibido un porcentaje de validación superior al 50% (cuadro 4.3).



Cuadro 4.3. *Validación de actores a través de encuesta*

N.º	Actores	Validación (%)
1	A9 Cadenas de <i>fast food</i>	92
2	A10 CNP	85
3	A7 Iconos de la gastronomía peruana	80
4	A6 Congreso de la República	76
5	A11 Consumidores	68
6	A8 Minsa	60
7	A3 Cadenas de restaurantes tradicionales	51
8	A2 Activistas	33
9	A5 CMP	51
10	A4 Escuelas de gastronomía	25
11	A12 Proveedores	23
12	A1 Empresas del sector privado	21

Elaboración propia.

Así, de los 12 actores inicialmente considerados solo 7 se validan como actores relevantes del sector por afectar a los factores determinantes ya establecidos.

### 2.1.3. Relación de actores relevantes con las variables

La lista de actores relevantes se ingresó al *software* del Mactor señalando el vínculo que los une con las variables para determinar cómo intervienen los actores frente a las variables internas y externas del mercado (tabla 4.6).

### 2.1.4. Características de los actores relevantes

En esta fase resulta pertinente realizar una breve reseña de las características de los actores identificados como relevantes.

#### *Cadenas de fast food*

Las cadenas de *fast food* son aquellas empresas de comida rápida que prestan servicio en el mercado con varios locales, en su mayoría son cadenas internacionales. La comida rápida se prepara al instante y se elabora con productos estandarizados y de buena calidad.

Entre las principales empresas que operan en esta actividad en el Perú y en especial en Lima se encuentran NGR y Delosi, que tienen marcas como

Tabla 4.6. *Mactor del SFFL: matriz de factores y actores*

Factores			Actores						
			Cadenas de <i>fast food</i>	CNP	Iconos de la gastronomía peruana	Congreso de la República	Consumidores	Minsa	Cadenas de restaurantes tradicionales
FACTORES INTERNOS	Económicos y financieros	R1 Costos (insumos, operativos, eficiencia)							
	Logísticos	R2 Ubicación de locales (tiendas, restaurantes)							
		R3 Cadena de abastecimiento (planeamiento, eficiencia)							
		R4 Infraestructura de planta (producción y distribución)							
	Gestión de productos y servicios	R5 Calidad de los productos							
		R6 Calidad de la atención y el servicio							
		R7 Gestión estratégica de la innovación con base en el mercado							
FACTORES EXTERNOS	Económicos y financieros	R8 Ingreso familiar							
	Demográficos y psicográficos	R9 Evolución en hábitos de consumo por necesidad							
		R10 Evolución en hábitos de consumo por conocimiento (discrecional)							
	Regulatorios	R11 Disposiciones de los entes gubernamentales (salud, comercio)							
		R12 Tendencias mundiales (toma de conciencia respecto de la alimentación)							
	Infraestructura	R13 Desarrollo urbano							
	Tecnología	R14 Automatización							
R15 Comunicación (redes sociales y realidad aumentada)									

Elaboración propia.

KFC, Bombos y China Wok, entre otras. Las marcas pueden ser propias o franquicias. Lima concentra alrededor del 80% de los locales de *fast food* en el Perú y, en consecuencia, es objeto de este estudio.

### *Colegio de Nutricionistas del Perú*

El CNP es la entidad autónoma que representa la profesión de nutricionista. Fue creado mediante la Ley 24641, del 31 de diciembre de 1986, con el fin de promover, fomentar y colaborar en la mejor formación del profesional nutricionista y en la elevación de su nivel científico y tecnológico, incentivando la investigación y promoviendo estudios de perfeccionamiento.

Es dirigido por un Consejo Nacional y está formado por consejos regionales algunos de cuyos fines y atribuciones son difundir, cumplir y hacer cumplir el estatuto, los reglamentos y el código de ética en su ámbito de actuación. Asimismo, realizar aquellas actividades que permitan el cumplimiento de sus fines; representar al CNP ante entidades públicas y privadas de la región; resolver en primera instancia los casos contenciosos de los colegiados; y dictaminar, aplicar sanciones y medidas disciplinarias, según lo establece su código de ética.

### *Iconos de la gastronomía peruana*

El *boom* de la gastronomía peruana ha encumbrado ante la opinión pública a una serie de referentes cuyas opiniones y tendencias siguen con mucho interés estudiantes, consumidores y empresarios de la gastronomía, lo que los ha convertido en líderes de opinión.

En este caso se escogió a Andrés Haudry de Soucy, actual gerente de operaciones de Newrest, destacado chef con gran experiencia en el manejo de restaurantes tipo bistró y con amplio conocimiento internacional del sector.

### *Congreso de la República*

Es el Poder Legislativo de la Nación y tiene como funciones la dación de leyes y la fiscalización y el control político del Poder Ejecutivo, orientadas a promover el desarrollo económico, político y social del país, la eventual

reforma de la Constitución y otras funciones especiales. Está formado por 130 congresistas que laboran en sesión plenaria y en distintas comisiones especializadas.

Para fines del presente estudio se eligió como representante al congresista Jaime Delgado, abogado y administrador de empresas, pionero en la defensa del consumidor y el reconocimiento legal de sus derechos, fundador en 1984 de la primera asociación de consumidores, la Aproc en Arequipa, y fundador y presidente de la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (Aspec)<sup>1</sup>.

Además, es miembro de la Red Internacional de Educación del Consumidor, autor de diversas publicaciones y conferencista en más de 20 países. Actualmente también preside la comisión organizadora del Consejo Latinoamericano y del Caribe de Organizaciones de Consumidores y es miembro del Consejo Consultivo del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) y del Consejo de Usuarios del Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel) y de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Sunass), elegido por las organizaciones de la sociedad civil para representar los intereses de los usuarios de los servicios públicos de telecomunicaciones y saneamiento. Sus puntos de vista podrían ser considerados como los del Gobierno.

### *Consumidores*

Los consumidores son un actor muy importante, ya que son la fuente de origen de la *fast food* y, por lo mismo, de ellos depende el futuro del sector. Este actor está formado por gran parte de la población limeña, alrededor de 10 millones de habitantes, quienes pueden considerarse consumidores potenciales. Los sectores socioeconómicos que más nutren el consumo son el A y el B y, principalmente, el C.

1. Aspec es reconocida hoy como una de las más importantes organizaciones de consumidores de América Latina y el Caribe, tiene amplia experiencia en la educación del consumidor y ha elaborado diferentes instrumentos metodológicos sobre el tema.

Este actor representa el mercado de *fast food* cuyo valor asciende a US\$ 500 millones anuales y viene creciendo a una tasa anual de dos dígitos. Si se compara al Perú con otros países, aún existe una gran oportunidad de penetración de este rubro que actualmente está alrededor del 70% de su potencial.

### ***Ministerio de Salud***

El Minsa como actor tiene un rol muy interesante. Para cumplir la visión, la misión y los objetivos estratégicos establecidos por la Ley 27657, en el ámbito de su gestión institucional y sectorial, diseña y norma los procesos organizacionales correspondientes, con los que se debe lograr la conducción y el planeamiento estratégico sectorial de salud. También establece normas y modelos organizacionales para la consecución de los objetivos estratégicos institucionales.

Lo más importante es el encargo de contribuir a crear un entorno saludable para el desarrollo de toda la población. Aquí, como se verá más adelante, el Minsa puede interferir en el desarrollo del sector al 2030.

### ***Cadenas de restaurantes tradicionales***

Las cadenas de restaurantes tradicionales desempeñan un papel relevante en el sector por diferentes razones, la principal es su reputación: no están mal vistas por los productos que ofrecen como si lo está la *fast food*. Este último punto es clave para que exista una buena relación con los diferentes actores del sector, principalmente el Gobierno.

A pesar de que aún no está claro si en el futuro se promulgarán leyes en contra de la *fast food*, se considera que las alianzas con el sector restaurantes en general serían claves para hacer frente a posibles amenazas.

## **2.2. Posición de los actores**

Identificados los actores es necesario comprender su posición frente a los objetivos estratégicos, con este fin se debe establecer la relación entre ellos:

- Determinando los objetivos que persiguen, los medios de acción con los que cuentan y las restricciones que enfrentan.

- Confrontando sus proyectos y analizando la evolución de la relación de fuerzas que se derivará de tales proyectos, que será la que determinará el futuro.

Esta etapa es muy importante dado que será la información que se ingresará a la herramienta Lipsor-Mactor.

### 2.2.1. Objetivos, medios y restricciones

En primer lugar, se explicitarán los objetivos, los medios de acción y las restricciones de cada actor (tabla 4.7).

Tabla 4.7. *Mactor del SFFL: objetivos, medios de acción y restricciones de los actores*

Actores relevantes	Objetivos	Medios de acción	Restricciones
Cadenas de <i>fast food</i>	Maximizar beneficios económicos. Generar un mercado sostenible. Generar confianza.	Expansión / penetración del mercado. Integración vertical y alianzas. Elaboración de productos saludables y comunicación nutricional.	Baja rentabilidad / economías de escala. Falta de disponibilidad de terrenos. Crecimiento lento de centros comerciales. Campañas masivas anti <i>fast food</i> . Mala reputación.
CNP	Promover la alimentación saludable en el país. Velar por los estamentos de la institución. Apoyar la elaboración de leyes y políticas nutricionales.	Trabajo con clínicas y hospitales. Campañas masivas. Códigos disciplinarios y éticos. Cargos en el Minsa.	Débil apoyo del Gobierno. Falta de políticas internas y de cumplimiento de estas. No participar en los programas del Gobierno.
Iconos de la gastronomía peruana	Ser reconocido (imagen pública) para influenciar en el mercado en el cual participa. Promocionar la gastronomía peruana alrededor del mundo con el fin de convertirla en motor del desarrollo económico y social del país. Desarrollar la carrera profesional culinaria en el Perú.	Restaurantes que se promueven a escala mundial. Presencia en revistas, libros, documentales y programas televisivos. Relaciones sociales y políticas.	Competidores mundiales económicamente muy fuertes ( <i>fast food</i> ). Saturación gastronómica del mercado.



Tabla 4.7 →

Actores relevantes	Objetivos	Medios de acción	Restricciones
Congreso de la República	Dar leyes. Ejercer fiscalización y control político.	Congresistas democráticamente elegidos. Procedimientos legislativos.	Congreso con mayoría parlamentaria e intereses políticos. Corrupción o favoritismo.
Consumidores	Obtener productos o servicios que satisfagan su necesidad, un precio justo respecto de la calidad esperada y un buen servicio al cliente.	Proveedores conocidos (marca, fuentes y recomendación). Percepción del consumidor alineada a los objetivos del proveedor. Respaldo de marca y garantía.	Nuevos proveedores / competidores. Publicidad engañosa. Respaldo fraudulento.
Minsa	Conducir el sector salud en los aspectos de logística e infraestructura. Creación de una cultura de salud familiar en el país. Contribuir con la promulgación de normas que beneficien a la población.	Ministerio y entidades que lo forman. Hospitales y campañas de salud en todo el país.	Bajo presupuesto para el sector. Médicos disconformes y escasez de infraestructura. Falta de priorización en la promulgación de leyes.
Cadenas de restaurantes tradicionales	Maximizar el beneficio económico. Mantener un mercado sostenible basado en la confianza del consumidor. Expandir la cocina gourmet.	Expansión del mercado. Integración horizontal. Productos saludables e innovadores.	Falta de una economía de escala. Disponibilidad de terrenos. Crecimiento del sector de <i>fast food</i> . Disminución del crecimiento del país en los próximos años.

Elaboración propia.

### 2.2.2. Apuestas estratégicas y objetivos asociados

Cumplido el paso anterior, en segundo lugar se procede a identificar las apuestas estratégicas o los campos de batalla en los que estas se enfrentan, junto con los objetivos asociados a esas apuestas. Este análisis permite prever que las estrategias de los diversos actores se centrarán en tres áreas específicas: sector inmobiliario, marco regulatorio y mercado de *fast food* (tabla 4.8).

Tabla 4.8. *Mactor del SFFL: apuestas estratégicas y objetivos de los actores*

Apuestas (campos de batalla)	Objetivos asociados
Sector inmobiliario	Inversión en el sector <i>retail</i>
	Disponibilidad de terrenos
	Nuevas zonificaciones
Marco regulatorio	Intervención del Estado en el consumo / la publicidad
	Influencia de colegios profesionales en la alimentación saludable
	Disminuir índices de enfermedades en Lima
Mercado de <i>fast food</i>	Expansión del mercado de <i>fast food</i>
	Influir en los hábitos de consumo
	Desarrollo de productos saludables

Elaboración propia.

Cada uno de estos campos de batalla está asociado con objetivos que posteriormente se incorporarán al *software* y se revisarán brevemente.

### *Sector inmobiliario*

Un factor indispensable a considerar en el negocio de *fast food* como su propio fin (transaccional, conveniente, etc.) es su ubicación; por ende, el sector inmobiliario o el campo de batalla en este rubro es clave para ser competitivo en el futuro, por lo menos en tres aspectos:

- *Inversión en el sector*: es el generador de oportunidades de negocio. Donde se inaugura un nuevo centro comercial grande (*mall*) o mediano (*stripcenter*) u otro centro de afluencia es preciso colocar un local de *fast food*. Por lo tanto, la inversión en el sector *retail* va ligada y apoya al crecimiento del sector.
- *Disponibilidad de terrenos*: cerca de un 40% de los locales de las cadenas de *fast food* está situado en locales *stand alone*, es decir, en la calle o fuera de algún centro comercial, etc. Por ello, la disponibilidad de terrenos aporta directamente al crecimiento de las cadenas. Además, los terrenos más grandes serán idóneos para la construcción de centros comerciales que darán cabida a los patios de comida.
- *Nuevas zonificaciones*: a medida que las urbes evolucionan, los terrenos que antes se utilizaban para el cultivo de productos agrícolas o para fines agropecuarios ya no lo son más y las autoridades (como los municipios) se ven obligadas a cambiar su zonificación. Esto



aportará al desarrollo de zonas residenciales o comerciales idóneas para la apertura de nuevos locales de *fast food*.

### ***Marco regulatorio***

El sector de alimentos en el Perú se rige claramente por normas que establecen parámetros regulatorios en temas como salubridad o características de los locales, entre otros. A continuación se enumera los objetivos asociados.

- *Intervención del Estado en consumo / publicidad*: últimamente se ha visto amagos de intervenciones oficiales sutiles. Se trata de regular la publicidad de ciertos productos no saludables dado que contienen elevados niveles de azúcar, sodio y grasas saturadas. Esta regulación afectaría el derecho a la libre actividad comercial y el derecho de las personas a elegir lo que deseen consumir.
- *Influencia de los colegios profesionales en la alimentación saludable*: uno de los principales roles del CNP es difundir hábitos saludables de consumo empezando con los más pequeños (frutas, verduras y agua, entre otros). Esto se logrará mediante la coordinación entre las instituciones pertinentes y colegios o instituciones de educación inicial que acepten este movimiento.
- *Disminuir índices de enfermedades en Lima*: la prevalencia de enfermedades crónicas no transmisibles relacionadas con la mala alimentación está aumentando en los últimos años (diabetes, sobrepeso, etcétera). El propósito del Gobierno es hacer frente a los factores que contribuyen a la proliferación de enfermedades en la población limeña.

### ***Mercado de fast food***

Se trata de definir el mejor ambiente para que el sector se expanda de manera rápida y sostenible. Se identifican los siguientes objetivos asociados.

- *Expansión del mercado de fast food*: la oferta futura tendrá que ser respaldada por la demanda formada por todos los consumidores, desde los niños hasta los adultos mayores. Se tendrán que desarrollar varios aspectos estratégicos que impulsen el crecimiento de este mercado por encima del PBI.

- *Influir en los hábitos de consumo:* en el Perú aún existe poca penetración de la *fast food*. Está pasando de ser algo aspiracional a un consumo transaccional. El consumo per cápita aún está por debajo del promedio de otros países como EUA. Sin embargo, para su maduración es necesario que los hábitos de consumo migren de forma favorable hacia la *fast food*; existen ciertos riesgos como la opinión del CNP y el CMP que podrían influir en los hábitos de consumo ya que buscan inculcar a las personas, desde niños, la práctica de una alimentación balanceada en vegetales y frutas.
- *Desarrollo de productos saludables:* cada vez más el consumidor está mejor informado y busca alimentos saludables; sin embargo, sus labores no varían y sus tiempos se acortan. Los locales de *fast food* deben ofrecer los beneficios que las nuevas generaciones exigen o esperan, lo que es clave para asegurar la existencia del sector en los próximos años.

### **2.3. Alianzas y conflictos entre actores**

Dentro del análisis que se está realizando, existirán actores que concuerden en la consecución de ciertos objetivos mientras que esos mismos actores podrán tener intereses enfrentados respecto de otro objetivo. Para comprender las interrelaciones entre los diversos actores se comparan sus intereses en cuanto a objetivos, se obtiene así la relación de posibles alianzas y conflictos entre actores.

#### **2.3.1. Matriz de actores-objetivos (MAO)**

Con el fin de entender los intereses en juego de cada actor se debe medir su posicionamiento respecto de cada objetivo estratégico planteado, propósito al que sirve la construcción de la matriz de actores-objetivos (MAO) (cuadro 4.4).

El objetivo de intervención del Estado a través de la regulación del consumo de azúcares y grasas se opone a los intereses de las cadenas de *fast food*, líderes de opinión y consumidores. Por otro lado, los objetivos de influencia del CNP y el CMP en la alimentación saludable y la disminución de la prevalencia de enfermedades se oponen a los intereses de los actores de cadenas de *fast food* y a los consumidores; esto último llama bastante

Cuadro 4.4. *Mactor del SFFL: matriz de actores-objetivos (MAO)*

Actor		Objetivos									Número de objetivos concordantes	Número de objetivos en oposición
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
		Inversión en el sector <i>retail</i>	Disponibilidad de terrenos	Nuevas zonificaciones	Intervención del Estado en consumo / publicidad	Influencia de colegios profesionales en la alimentación saludable	Disminuir índices de enfermedades en Lima	Expansión del mercado de <i>fast food</i>	Influir en los hábitos de consumo	Desarrollo de productos saludables		
A1	Cadenas de <i>fast food</i>	1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	7	2
A2	Gobierno	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0
A3	Cadenas de restaurantes tradicionales	0	0	0	1	1	1	-1	1	1	5	1
A4	Minsa	0	0	0	1	1	1	-1	1	1	5	1
A5	Iconos de la gastronomía peruana	1	1	0	-1	1	1	1	1	1	7	1
A6	Consumidores	1	0	0	-1	1	-1	1	1	1	5	2
A7	CNP	0	0	0	1	1	1	-1	1	1	5	1
S+	<b>Actores que concuerdan con el objetivo</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>		
S-	<b>Actores que se oponen al objetivo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-3</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		

Leyenda: -1 Se opone al objetivo / 0 Es indiferente / +1 Está a favor del objetivo

Elaboración propia.

la atención dado que es extraño que los consumidores estén en contra de una acción que los beneficiaría. Sin embargo, los consumidores se oponen a que el Estado viole el derecho al libre consumo. Por último, el objetivo de expansión de mercados del sector de *fast food* se opone a los objetivos de las cadenas de restaurantes tradicionales, el Minsa y el CNP.

También se puede ver que existe concordancia entre todos los actores respecto de los objetivos estratégicos de influir en los hábitos de consumo y desarrollar productos saludables.

Por otro dado, se aprecia un moderado desinterés de todos los actores, excepto las cadenas de *fast food* y el Estado, respecto de los objetivos de la inversión en *retail*, la disponibilidad de terrenos y las nuevas zonificaciones.

Así, se observa en la matriz que entre los objetivos más controversiales están la intervención del Estado en el consumo y la publicidad y la expansión del mercado de *fast food*. Entre los objetivos en los que se halla mayor concordancia figuran influir en los hábitos de consumo y desarrollar productos saludables.

Al analizar la matriz por actor se encuentra que el actor Estado está en concordancia con todos los objetivos. Los actores que se oponen a más de un objetivo son las cadenas de *fast food* y los consumidores; lo que se relaciona con las acciones que, de alguna manera, prohíben o regulan actividades comerciales y derechos del consumidor.

El análisis anterior es totalmente válido. Sin embargo, cabe anotar que esta matriz solo proporciona información sobre el número de objetivos concordantes o contrapuestos de los actores sin considerar su grado de interés.

### **2.3.2. Matriz de alianzas y conflictos (MAA)**

Un segundo ejercicio es establecer la posición de los diversos actores frente a cada objetivo planteado, lo que da origen a la matriz de alianzas y conflictos respecto de los objetivos (cuadro 4.5). Para este análisis solo se han considerado aquellas relaciones que representan alianzas o conflictos potenciales de relevancia en función de los valores numéricos obtenidos. En particular, con el fin de resaltar las relaciones entre los actores, se entiende que el *software* ha considerado solo aquellas relaciones en las cuales los actores coinciden en 5 o más objetivos o tienen 4 o más objetivos contrapuestos.

Cuadro 4.5. *Mátrix del SFLL: matriz de alianzas y conflictos (MAA)*

Actor		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Alianzas	Conflictos
A1	Cadenas de <i>fast food</i>	0	7	3	3	7	5	3	28	-14
			-2	-3	-3		-1	-2		
A2	Gobierno	7	0	5	5	7	5	5	34	-8
			0	-1	-1		-1	-2		
A3	Cadenas de restaurantes tradicionales	3	5	0	6	4	3	6	27	-9
			-1	0	0		-2	-3		
A4	Minsa	3	5	6	0	4	3	6	27	-9
			-1	0	0		-2	-3		
A5	Iconos de la gastronomía peruana	7	7	4	4	0	6	4	32	-9
			-1	-2	-2		0	-1		
A6	Consumidores	5	5	3	3	6	0	3	25	-14
			-2	-3	-3		-1	0		
A7	CNP	3	5	6	6	4	3	0	27	-9
			-3	-1	0		-2	-3		

Elaboración propia.

Las alianzas más fuertes que se identificaron con la herramienta fueron tres:

- Cadenas de *fast food* / iconos de la gastronomía peruana / consumidores
- Gobierno / Minsa / CNP
- Cadenas de restaurantes tradicionales / consumidores / iconos de la gastronomía peruana

Por lo tanto, se pueden observar relaciones muy fuertes entre los actores del sector público y relaciones fuertes entre los actores del sector privado, sin embargo, el consumidor desempeña un rol muy interesante al tener alianzas con ambos.

Respecto a los conflictos se pueden identificar tres:

- Cadenas de *fast food* / Gobierno / cadenas de restaurantes tradicionales / Minsa
- Gobierno / consumidores
- Iconos de la gastronomía peruana / CNP

Así, se pueden observar conflictos entre los actores y relaciones muy fuertes entre los actores del sector privado y los actores del sector público. Igualmente, los líderes de opinión presentan ciertos conflictos con algunos de los actores públicos. Se puede observar a un consumidor que discrepa con las decisiones del Gobierno.

Estas relaciones se pueden graficar en diagramas que representan la red de alianzas y la red de conflictos (figuras 4.2 y 4.3).

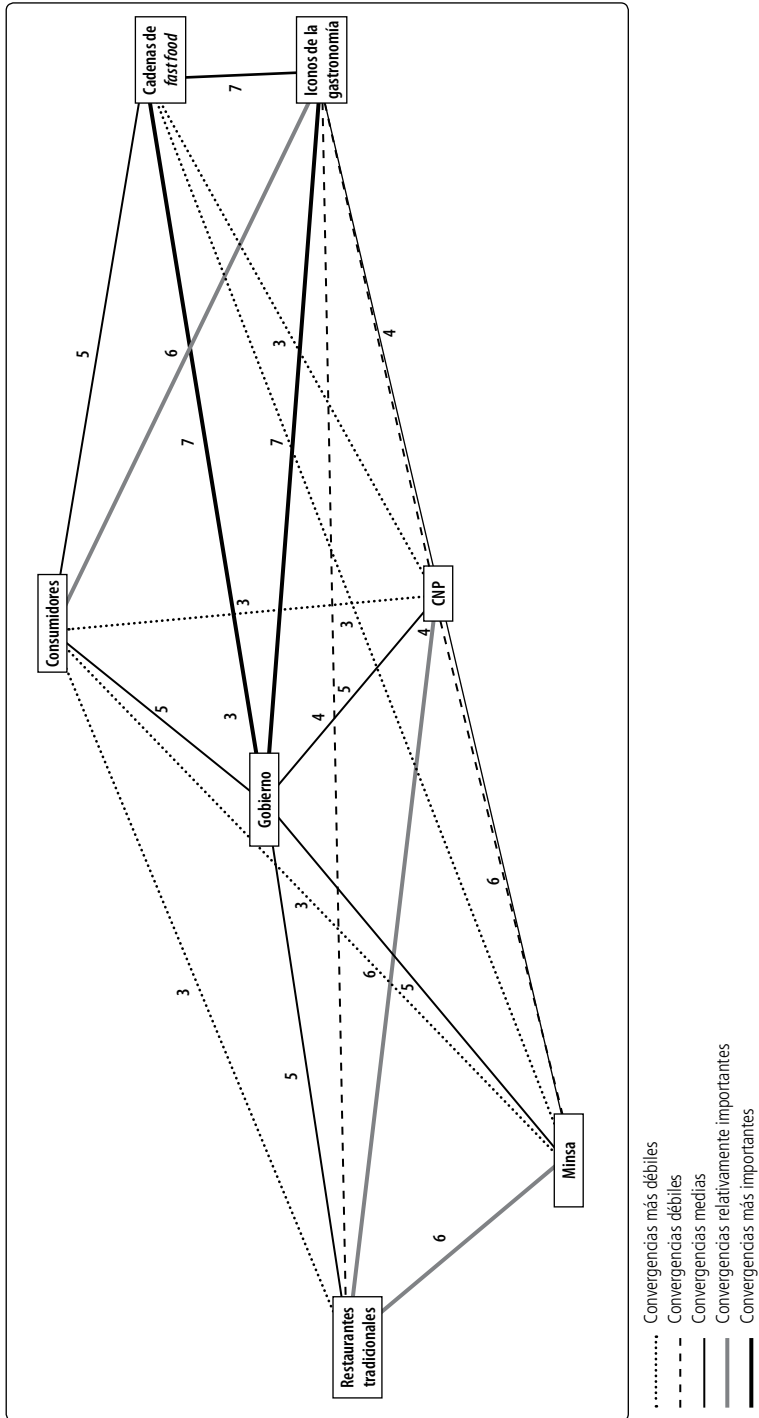


Figura 4.2. Mactor del SFLL: diagrama de alianzas de objetivos

Elaboración propia.

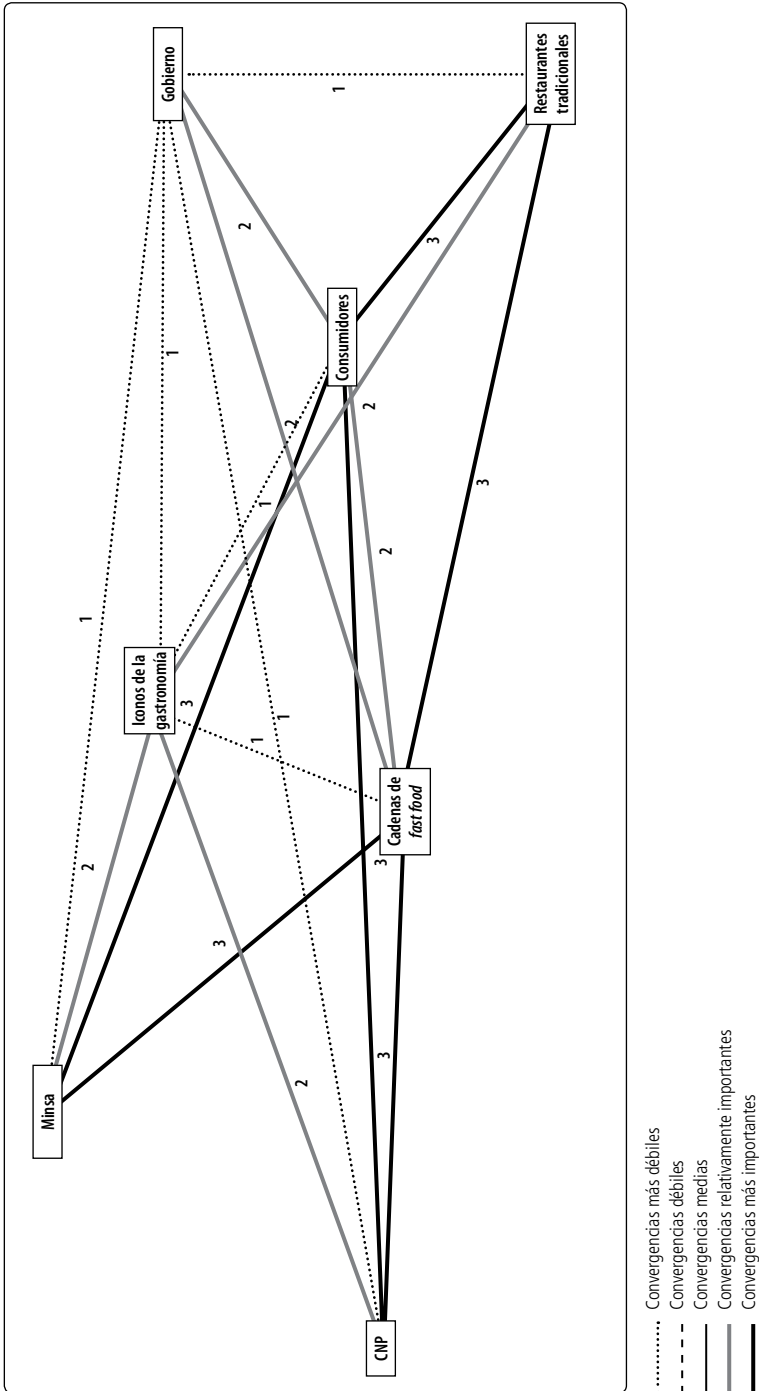


Figura 4.3. Mactor del SFFL: diagrama de conflictos de objetivos  
Elaboración propia.



### 2.3.3. Matriz valorada de actores-objetivos (2MAO)

El análisis anterior tiene en cuenta solo el posicionamiento de cada actor respecto de los objetivos; por ello, el siguiente paso consiste en estimar el grado de intensidad con el cual el actor apoya o se opone al objetivo estratégico. Con este fin se utilizará la matriz valorada de actores y objetivos (2MAO), que considera la ponderación (cuadro 4.6) y permite construir un indicador de intensidad (cuadro 4.7) que resume la posición de los diversos actores frente a cada objetivo planteado considerando la intensidad o el interés de cada uno en relación con los objetivos.

Cuadro 4.6. *Mactor del SFLL: matriz valorada de actores-objetivos (2MAO)*

Actor		Objetivos									Concordancia	Oposición
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
		Inversión en el sector <i>retail</i>	Disponibilidad de terrenos	Nuevas zonificaciones	Intervención del Estado en consumo / publicidad	Influencia de los colegios profesionales en la alimentación saludable	Disminuir índices de enfermedades en Lima	Expansión del mercado de <i>fast food</i>	Influir en los hábitos de consumo	Desarrollo de productos saludables		
A1	Cadenas de <i>fast food</i>	3	3	2	-3	-2	1	3	2	2	16	5
A2	Gobierno	3	1	1	2	2	3	1	1	2	16	0
A3	Cadenas de restaurantes tradicionales	0	0	0	2	4	2	-1	2	3	13	1
A4	Minsa	0	0	0	2	3	4	-1	2	3	14	1
A5	Iconos de la gastronomía peruana	2	1	0	-2	1	2	2	2	1	11	2
A6	Consumidores	1	0	0	-2	1	-1	3	1	2	8	3
A7	CNP	0	0	0	2	3	3	-2	2	3	13	2
S+	<b>Interés en el objetivo</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>16</b>		
S-	<b>Oposición al objetivo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-7</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		

Leyenda: +/-4 Es / no es indispensable para su existencia  
 +/-3 Es / no es indispensable para su misión  
 +/-2 Es / no es indispensable para sus proyectos  
 +/-1 Es / no es indispensable para sus procesos operativos  
 0 Poco consecuente

Elaboración propia.

Cuadro 4.7. *Mactor del SFFL: indicadores de intensidad*

Actor	Matriz MAO		Matriz 2MAO		Indicador de intensidad		
	Número de objetivos concordantes	Número de objetivos en oposición	Concordancia	Oposición	De alianza	De oposición	
A1	Cadenas de <i>fast food</i>	7	2	16	5	2.29	2.50
A2	Gobierno	9	0	16	0	1.78	—
A3	Cadenas de restaurantes tradicionales	5	1	13	1	2.60	1.00
A4	Minsa	5	1	14	1	2.80	1.00
A5	Iconos de la gastronomía peruana	7	1	11	2	1.57	2.00
A6	Consumidores	5	2	8	3	1.60	1.50
A7	CNP	5	1	13	2	2.60	2.00

Elaboración propia.

En el sector, los actores que presentan los mayores índices de vigor son las cadenas de *fast food* y las cadenas de restaurantes. Ambos pertenecen al grupo de restaurantes y, por lo tanto, son los actores que se ven directamente afectados ante cualquier decisión que tomen los demás actores.

#### **2.3.4. Matriz valorada de alianzas y conflictos (2MAA)**

La intensidad del interés de cada actor en los objetivos permite construir una matriz valorada de alianzas y conflictos (cuadro 4.8).

Igualmente, esta nueva matriz permite afinar los diagramas de alianzas y conflictos al ponderarlos por el interés (figuras 4.4 y 4.5). Para analizar los diagramas resultantes solo se han considerado aquellas relaciones que representan alianzas o conflictos potenciales de relevancia en función de los valores numéricos obtenidos.

Así, se aprecian cuatro nuevas alianzas interesantes considerando el grado de interés entre los actores:

- Cadenas de *fast food* / cadenas de restaurantes tradicionales
- Gobierno / cadenas de restaurantes tradicionales
- Gobierno / CNP
- Iconos de la gastronomía peruana / cadenas de restaurantes tradicionales

Se pueden observar relaciones muy fuertes entre los actores del sector restaurantes y relaciones fuertes entre los actores del sector público. Además, las cadenas de restaurantes tradicionales poseen un rol muy interesante al tener alianzas con el Gobierno y con los líderes de opinión.

Respecto de los conflictos, se puede identificar o se comprueba la fricción entre el Gobierno y las cadenas de *fast food*.

Cuadro 4.8. Mactor del SFFL: matriz valorada de alianzas y conflictos (2MAA)

Actor	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Alianzas	Conflictos
A1 Cadenas de <i>fast food</i>	0	6.5	14.0	7.0	14.5	11.0	6.0	59.0	-30.5
		-7.5	-4.5	-7.0	-1.5	-2.5	-7.5		
A2 Gobierno	6.5	0	11.5	12.0	12.0	8.5	11.5	62.0	-17.0
		-7.5	0	-1.0	-2.0	-4.0	-1.5		
A3 Cadenas de restaurantes tradicionales	14.0	11.5	0	14.5	8.5	6.5	14.5	69.5	-14.5
		-4.5	-1.0	0	-3.5	-5.5	0		
A4 Minsa	7.0	12.0	14.5	0	9.0	6.0	15.0	63.5	-18.0
		-7.0	-1.0	0	-3.5	-6.5	0		
A5 Iconos de la gastronomía peruana	14.5	12.0	8.5	9.0	0	10.0	8.5	62.5	-16.0
		-1.5	-2.0	-3.5	0	-1.5	-4.0		
A6 Consumidores	11.0	8.5	6.5	6.0	10.0	0	6.0	48.0	-26.5
		-2.5	-4.0	-5.5	-1.5	0	-6.5		
A7 CNP	6.0	11.5	14.5	15.0	8.5	6.0	0	61.5	-19.5
		-7.5	-1.5	0	-4.0	-6.5	0		

Elaboración propia.

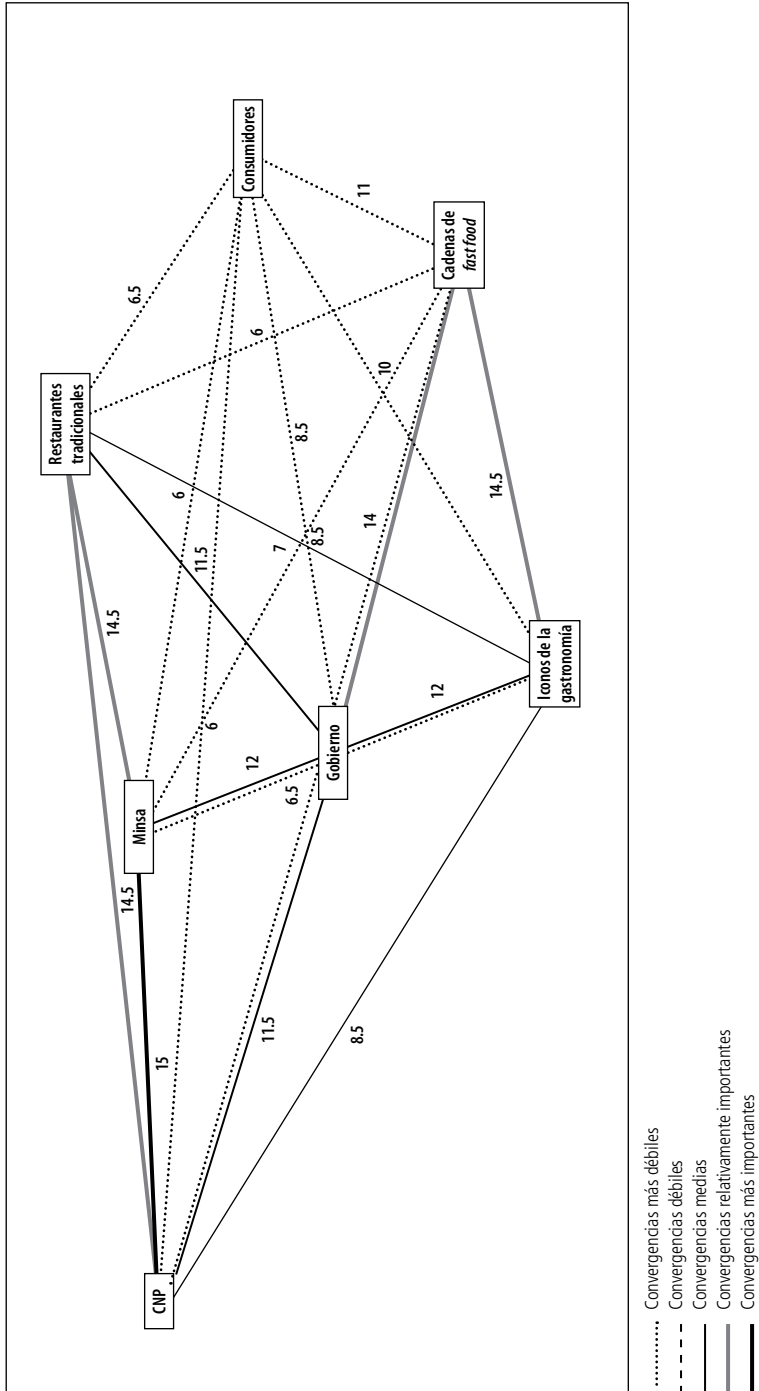


Figura 4.4. Mactor del SFLL: diagrama de alianzas de objetivos ponderado por interés

Elaboración propia.

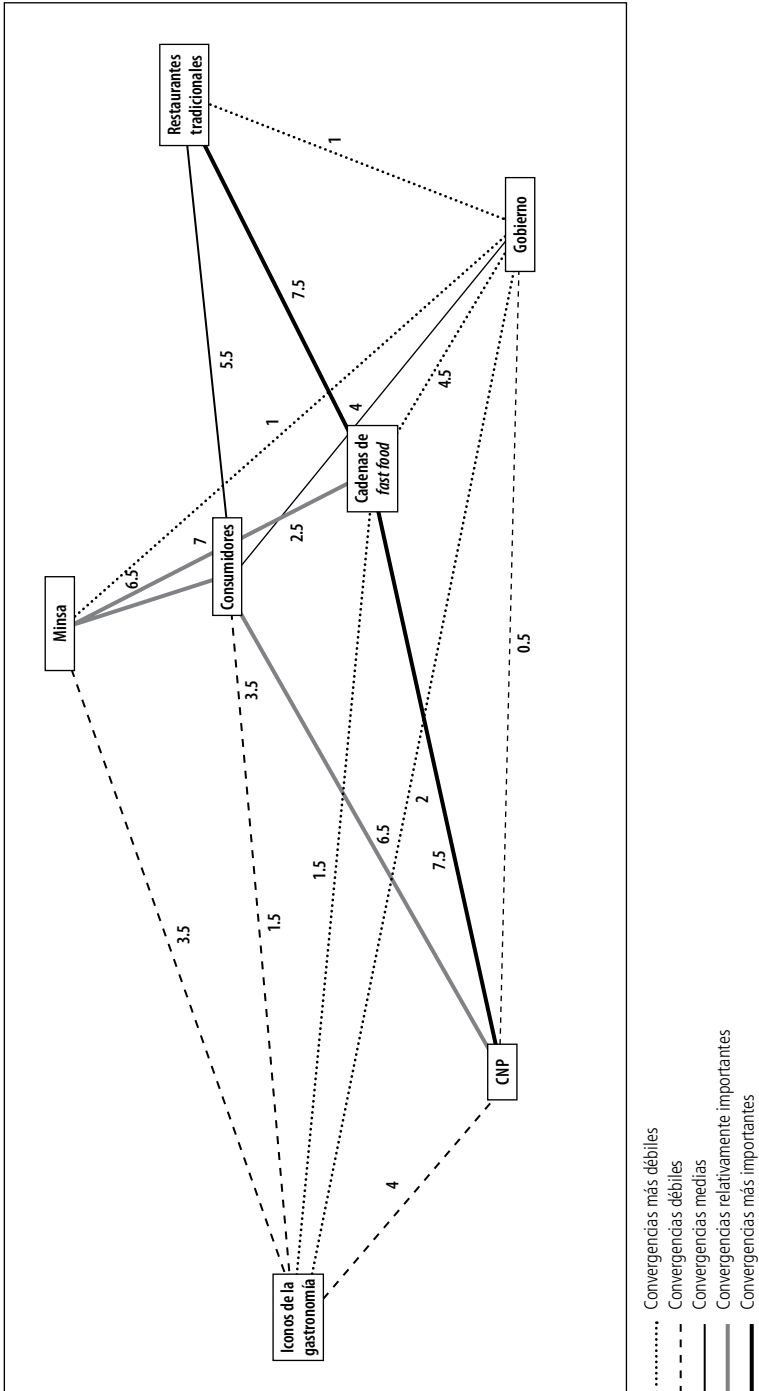


Figura 4.5. Mactor del SFFL: diagrama de conflicto de objetivos ponderado por interés

Elaboración propia.

### 2.3.5. Matriz de medios de acción directos (MAD)

Para la matriz valorada de alianzas y conflictos (2MAA) solo se consideraron aquellas relaciones que representan alianzas o conflictos potenciales de relevancia en función al grado de interés y al número de objetivos en común y contrapuestos entre los diversos actores. Sin embargo, el hecho de que un actor mantenga alto interés en ciertos objetivos no garantiza que cuente con los medios adecuados como para controlar la situación a su favor. Por ello, este acercamiento continúa con el establecimiento del grado de influencia, para lo cual se recurre a la matriz de medios de acción directos (MAD) y a la matriz de medios de acción indirectos (MAI).

En este caso, la MAD muestra la relación de medios o influencia potencial de cada actor respecto de los demás actores (cuadro 4.9), mientras que la MAI indica la capacidad potencial de un actor para influir indirectamente sobre los demás (cuadro 4.10).

Cuadro 4.9. *Mactor del SFFL: matriz de medios de acción directos (MAD)*

Actor	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Influencia global
A1 Cadenas de <i>fast food</i>	0	1	2	0	1	2	0	6
A2 Gobierno	2	0	2	2	0	1	2	9
A3 Cadenas de restaurantes tradicionales	1	0	0	0	1	1	0	3
A4 Minsa	1	1	0	0	0	1	2	5
A5 Iconos de la gastronomía peruana	1	1	1	0	0	3	0	6
A6 Consumidores	2	2	2	0	3	0	0	9
A7 CNP	1	1	1	2	0	1	0	6
<b>Dependencia global</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	

Legenda: 0 Influencia nula  
 1 Influencia débil  
 2 Influencia mediana  
 3 Presión fuerte

Elaboración propia.

La relación de poderes establecida indica claramente que el Gobierno es el actor más poderoso con una elevada capacidad de influir sobre los demás, tanto en forma directa como indirecta. El mismo poder presentan los consumidores, seguidos por los líderes de opinión, el CNP y las cadenas de *fast food*.

Cuadro 4.10. *Mactor del SFFL: matriz de medios de acción indirectos (MAI)*

Actor	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Influencia indirecta global	Motricidad indirecta relativa
A1 Cadenas de <i>fast food</i>	9	5	7	2	8	6	2	39	0.14
A2 Gobierno	8	8	8	4	7	10	4	49	0.17
A3 Cadenas de restaurantes tradicionales	3	4	5	0	4	5	0	21	0.07
A4 Minsa	6	5	8	6	4	5	2	36	0.13
A5 Iconos de la gastronomía peruana	9	7	10	2	11	4	2	45	0.16
A6 Consumidores	9	5	11	4	4	17	4	54	0.19
A7 CNP	7	5	6	2	5	6	6	37	0.13
<b>Dependencia indirecta global</b>	<b>51</b>	<b>39</b>	<b>55</b>	<b>20</b>	<b>43</b>	<b>53</b>	<b>20</b>		
<b>Dependencia indirecta relativa</b>	<b>0.18</b>	<b>0.14</b>	<b>0.20</b>	<b>0.07</b>	<b>0.15</b>	<b>0.19</b>	<b>0.07</b>		

Elaboración propia.



Por otro lado, las cadena de restaurantes tradicionales se muestran como el actor más vulnerable ya que sus medios de acción indirectos son pequeños comparativamente a otros actores del sector y mantienen una alta dependencia tanto directa como indirecta de estos.

Las matrices también muestran alta dependencia global del CNP, entidad profesional que no posee medios adecuados de acción para defender su posición frente al resto de actores, tanto directa como indirectamente.

### **2.3.6. Matriz valorada de actores-objetivos ponderada por las relaciones de fuerza (3MAO)**

La introducción del criterio de motricidad permite seguir afinando la matriz de actores-objetivos. Para ello, teniendo en cuenta la relación de fuerza entre los actores se ponderan las jerarquías de objetivos obtenidas en la matriz 2MAO y se obtiene la matriz 3MAO.

Con este fin se utiliza el indicador  $R^*i$  que se define de la siguiente manera:

$$R_i = (M_i / \sum M_i) * (M_i / (M_i + D_i))$$

$$R^*i = (R_i / \sum R_i)$$

Donde:

$R_i$  = Relación de fuerza del actor

$R^*i$  = Relación de fuerza del actor  $i$  (normalizada)

$M_i$  = Motricidad del actor  $i$

$D_i$  = Dependencia del actor  $i$

La matriz 3MAO se obtiene afectando los valores de la matriz 2MAO por los coeficientes normalizados  $R^*i$  de cada actor (cuadro 4.11).

### **2.3.7. Matriz valorada de alianzas y conflictos ponderada por relaciones de fuerza (3MAA)**

En la matriz valorada de alianzas y conflictos tampoco se había incorporado las relaciones de fuerza, al hacerlo se genera una matriz ponderada (3MAA) que considera no solo la intensidad sino también el poder de los actores que se involucrarían en estas relaciones.

Cuadro 4.11. *Mactor del SFFL: matriz valorada de actores-objetivos ponderada por las relaciones de fuerza (3MAO)*

Actor	Objetivos									Movilización
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
A1	1.5	1.5	1.0	-1.5	-1.0	0.5	1.5	1.0	1.0	10.7
A2	4.6	1.5	1.5	3.1	3.1	4.6	1.5	1.5	3.1	24.5
A3	0	0	0	2.1	4.3	2.1	-1.1	2.1	3.2	15.0
A4	0	0	0	3.3	5.0	6.6	-1.7	3.3	5.0	24.8
A5	0.7	0.3	0	-0.7	0.3	0.7	0.7	0.7	0.3	4.4
A6	0.6	0	0	-1.3	0.6	-0.6	1.9	0.6	1.3	7.0
A7	0	0	0	2.5	3.8	3.8	-2.5	2.5	3.8	18.8
Número de acuerdos	7.4	3.4	2.6	11.0	17.1	18.3	5.7	11.8	17.6	
Número de desacuerdos	0	0	0	-3.5	-1.0	-0.6	-5.2	0	0	
<b>Grado de movilización</b>	<b>7.4</b>	<b>3.4</b>	<b>2.6</b>	<b>14.5</b>	<b>18.1</b>	<b>18.9</b>	<b>10.9</b>	<b>11.8</b>	<b>17.6</b>	

Elaboración propia.

En esta matriz solo se ha considerado aquellas relaciones que representan alianzas o conflictos potenciales de relevancia en función de los índices obtenidos (cuadro 4.12).

La construcción de esta matriz permite elaborar diagramas de potenciales alianzas y conflictos que consideran las relaciones de fuerza (figuras 4.6 y 4.7).

Una evaluación general permite apreciar que los sectores comerciales y los relacionados con el Estado se mantienen separados de sus objetivos comunes. La principal influencia en ambos sectores viene del Gobierno debido a su gran poder.

En materia de alianzas se puede observar que, si bien el sector comercial y afines mostraron gran concordancia e interés con los objetivos estratégicos, los líderes de opinión y las cadenas de *fast food* (debido a que no están en una posición cómoda) tendrán poca probabilidad de forjar alianzas. Respecto de su ubicación, las cadenas de restaurantes tradicionales y los consumidores median entre el Estado y los demás actores; lo que se comprende como que ambos tienen poder e influencia en los dos polos aislados del sector.

En materia de conflictos, las cadenas de *fast food* presentan un alto grado de conflicto, seguidas por los consumidores, el Minsa, los líderes de opinión, el CNP, el Gobierno y, finalmente, las cadenas tradicionales de restaurantes. En el caso de las cadenas de *fast food* esta valoración se explica con facilidad debido al papel y la posición del producto que comercializan; y en el caso de los consumidores porque se sienten frustrados cuando se limita su abanico de posibilidades de consumo, por ejemplo, con leyes en contra de la comida chatarra en los quioscos escolares.

### 2.3.8. Balance del juego de actores

Finalmente, como resultado del desarrollo de las matrices de alianzas y conflictos (MAA, 2MAA y 3MAA) se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Las cadenas de *fast food* tienen que recurrir a las cadenas de restaurantes tradicionales para obtener ventajas o concesiones a través de la influencia de estas últimas sobre otros actores.

Cuadro 4.12. Mactor del SFEL: matriz de alianzas y conflictos ponderada por las relaciones de fuerza (3MAA)

Actor	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Alianzas	Conflictos
A1 Cadenas de <i>fast food</i>	0	13.3	5.0	8.7	6.4	6.2	6.3	45.9	-31.9
		0	-4.3	-5.8	-7.0	-1.4	-6.4		
A2 Gobierno	13.3	0	14.7	19.3	11.8	9.4	15.8	84.3	-15.9
		-4.3	0	-1.3	-1.6	-4.8	-2.0		
A3 Cadenas de restaurantes tradicionales	5.0	14.7	0	19	6.9	6.1	16.9	68.6	-14.0
		-5.8	-1.3	0	-2.3	-4.6	0		
A4 Minsa	8.7	19.3	19.0	0	10.9	7.9	21.8	87.6	-19.5
		-7.0	-1.6	0	-3.2	-7.7	0		
A5 Iconos de la gastronomía peruana	6.4	11.8	6.9	10.9	0	4.9	7.9	48.8	-18.3
		-7.0	-1.9	-2.3	-3.2	-0.7	-3.2		
A6 Consumidores	6.2	9.4	6.1	7.9	4.9	0	6.3	40.8	-25.5
		-1.4	-4.8	-4.6	-7.7	0	-6.3		
A7 CNP	6.3	15.8	16.9	21.8	7.9	6.3	0	75.0	-17.9
		-6.4	-2.0	0	-3.2	-6.3	0		

Elaboración propia.

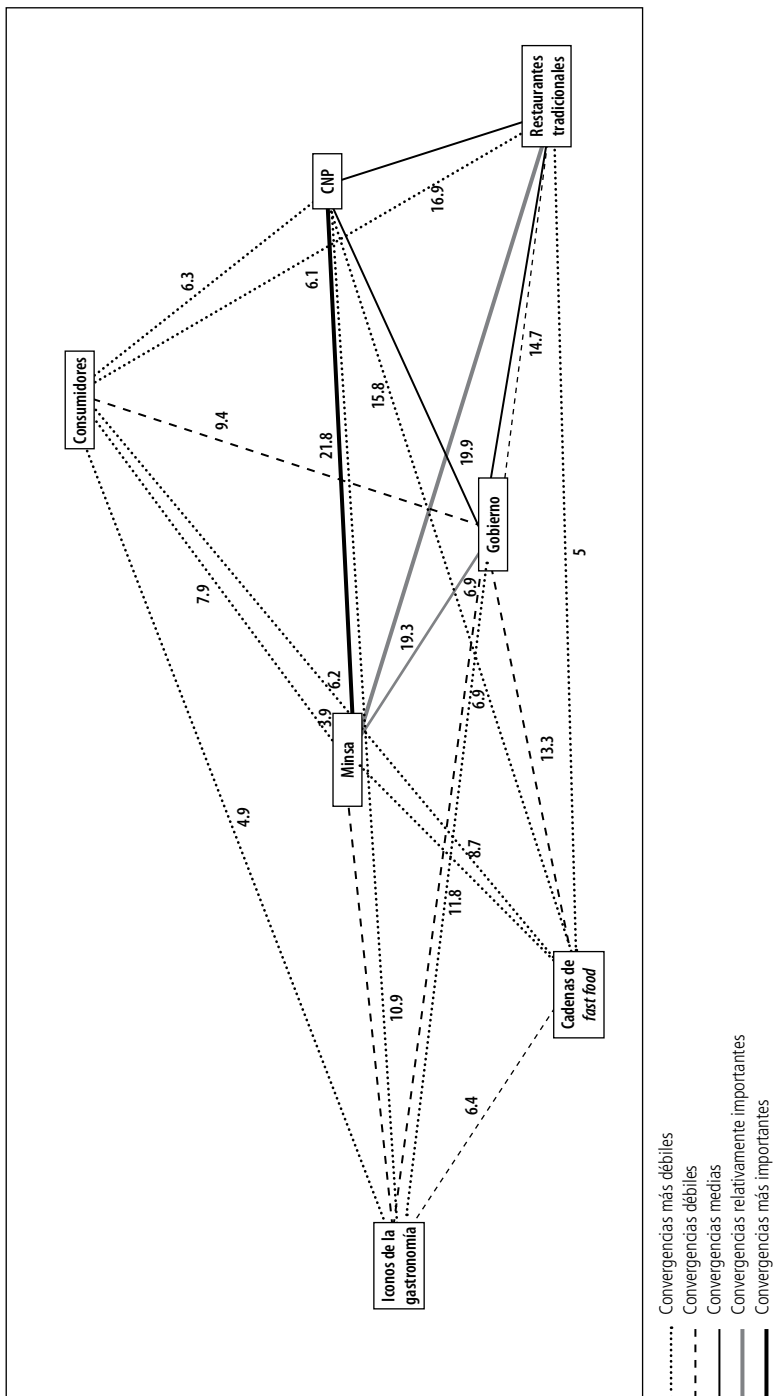


Figura 4.6. Mactor del SFFL: diagrama de alianzas ponderado por fuerzas

Elaboración propia.

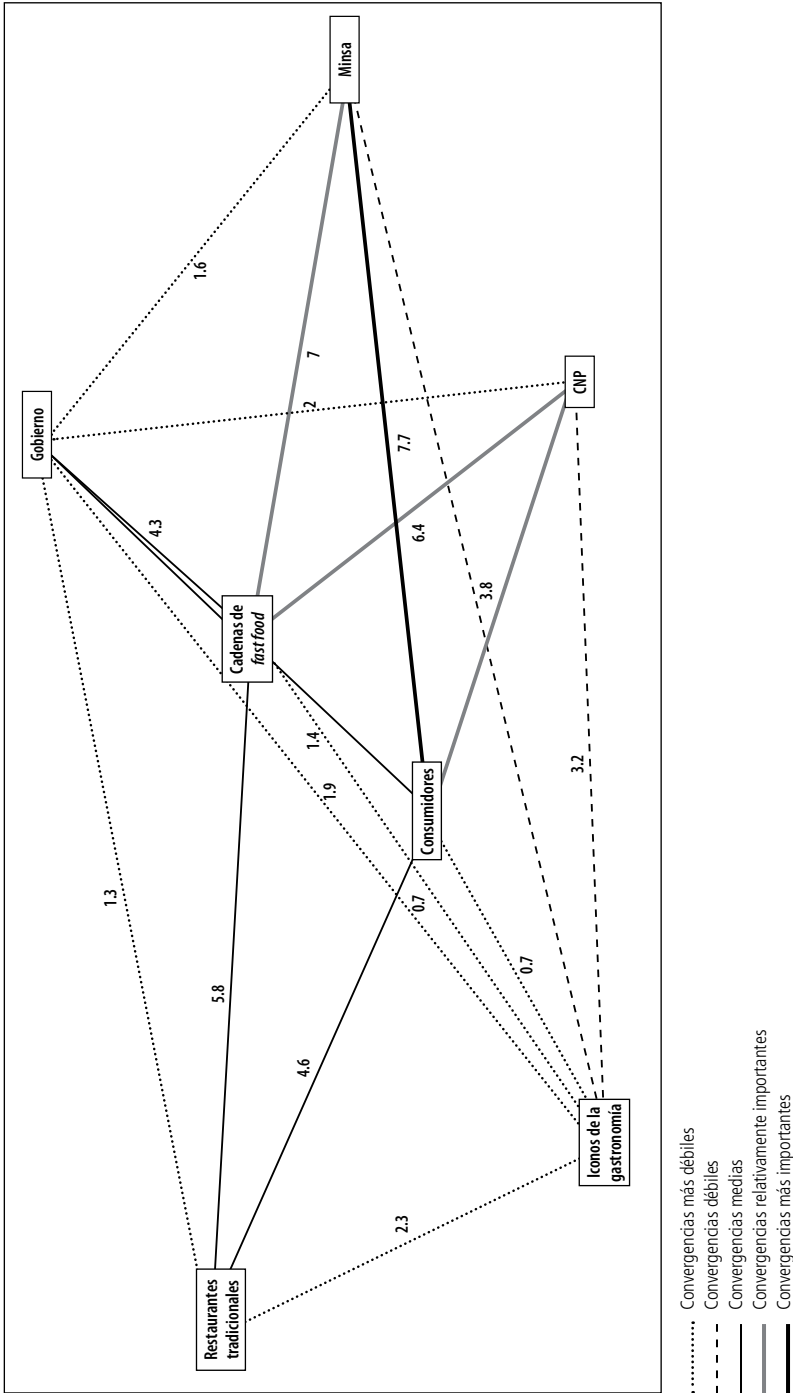


Figura 4.7. Mactor del SFFL: diagrama de conflictos ponderado por fuerzas

Elaboración propia.

- En estos momentos no se aprecia interés de alianzas entre el sector *fast food* y el Gobierno.
- Se pudo evidenciar que el Gobierno tiene el poder en el sector gastronómico y en particular en el sector de *fast food*. De generarse un cambio importante en el sector, intervendrá, sea a favor o en contra.
- El Minsa y el CNP poseen una relación de fuerza mayor que la apreciación de fuerza otorgada *a priori*. Lo contrario sucede con las cadenas de restaurantes tradicionales y las de *fast food*, que aparecen con una posición inferior a la apreciada inicialmente.
- En general, se aprecia que el sector comercial y los relacionados con el Estado se mantienen separados respecto de sus objetivos comunes. La principal influencia en ambos sectores viene del Gobierno debido a su gran poder.
- Se puede observar también que, si bien el sector comercial y afines muestran gran concordancia e interés con los objetivos estratégicos, los líderes de opinión y las cadenas de *fast food* (debido a que no están en una posición cómoda) tendrán poca probabilidad de forzar alianzas.

#### 2.4. Elaboración de juegos de hipótesis

A partir del análisis de las matrices de relación entre actores y factores se generan las preguntas claves, las cuales pueden identificarse con hipótesis determinadas y de cuya conjunción resultarán los escenarios a plantear. Sin embargo, estas preguntas claves requieren, además, validarse frente a los factores previamente determinados para asegurar su relevancia mediante la aplicación del método SMIC con el cual se determinan los escenarios más probables con base en la validación de los expertos.

Una adecuada correlación de preguntas claves con los factores internos o externos asegura su consistencia y valida su representatividad. Luego de validar las preguntas claves con los factores se describen las hipótesis relacionadas con estas. Las preguntas claves son:

- Dada la situación actual con pequeñas intervenciones del Estado para controlar el consumo de alimentos considerados poco saludables ¿cree que el Gobierno promulgará al 2030 alguna ley que

prohíba la comercialización de la *fast food*? (Gobierno emite o no leyes contra la *fast food*).

- El número actual de centros comerciales en Lima es alrededor de 30 ¿cree que este número podría aumentar en más de 80 al 2030 considerando simplemente el crecimiento del desarrollo urbano?
- Actualmente la facturación del sector *fast food* es de US\$ 500 millones anuales ¿a cuánto cree que podría aumentar el tamaño del sector en los próximos 17 años? ¿Iría acompañado de un incremento en el ingreso familiar o es independiente?
- ¿Cree que las tendencias mundiales son relevantes a tal grado que podrían influenciar en los hábitos de consumo locales, particularmente en Lima en los próximos 15 años?
- ¿Considera probable que al 2030 el índice de enfermedades cardiovasculares aumente en más de un 30% debido a la *fast food*? ¿En todo caso, qué acciones tomará el sector para contrarrestar la mala imagen que se le asigna?
- ¿Lograrán el CMP y el CNP influir sobre las decisiones de los consumidores en el consumo o no de alimentos considerados comida rápida en el futuro?
- ¿Cree que la tecnología podría influir positivamente en los costos de las empresas de *fast food* en los próximos años o en generar alimentos más saludables?

## 2.5. Estimación de la probabilidad de ocurrencia

Mediante la aplicación del método SMIC se determina la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis planteadas con base en la opinión de los expertos involucrados en el sector de *fast food*, por el lado del Gobierno, el sector empresarial y la sociedad civil. Para identificar un escenario futuro se plantean las hipótesis validadas. El número de escenarios que se pueden obtener depende del número de hipótesis de que se dispone y este obedece a la fórmula  $2^n$ , con  $n$  como el número de hipótesis planteadas.

### 2.5.1. Hipótesis de trabajo

Las siete preguntas claves se convirtieron en seis hipótesis para el modelo SMIC (tabla 4.9) para someterlas a la consideración de los expertos cuya



opinión se pondera en función de la influencia que sus representadas tienen en el sector (cuadro 4.13).

Tabla 4.9. *SMIC del SFFL: hipótesis base para el modelo*

N.º	Hipótesis	Título corto
1	Crecimiento del sector de <i>fast food</i>	CFF
2	Leyes del Gobierno	LG
3	Desarrollo urbano	DU
4	Incremento del ingreso familiar	IIF
5	Cambio de hábitos de consumo local	CHC
6	Desarrollo de tecnologías para <i>fast food</i>	DT

Fuente: Lipsor-Epita-Soft SMIC.  
Elaboración propia.

Cuadro 4.13. *SMIC del SFFL: listado de expertos consultados y peso asignado*

N.º	Experto	Grupo	Peso
1	E1	Sector empresarial	4
2	E2	Sector empresarial	4
3	E3	Sector empresarial	4
4	E4	Sector empresarial	4
5	E5	Sector empresarial	4
6	E6	Sector empresarial	4
7	E7	Sector empresarial	4
8	E8	Sociedad civil	1
9	E9	Gobierno	3
10	E10	Sector empresarial	1

Fuente: Lipsor-Epita-Soft SMIC.  
Elaboración propia.

## 2.5.2. Probabilidades simples y condicionadas

Considerando las seis hipótesis mencionadas se obtuvieron 64 escenarios, los cuales se consultaron para obtener un índice 1 si se opina a favor de la ocurrencia del evento y 0 si se opina en contra de la ocurrencia de este. Con este método, se solicitó a los expertos determinar, como primer paso, la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los eventos en el periodo 2014-2030, primero de manera individual en las llamadas probabilidades simples.

Como segundo paso, se les requirió determinar la probabilidad condicional positiva, es decir, la probabilidad de un evento si se da otro, designada como  $P(i/j)$ . Igualmente, se les pidió determinar la probabilidad condicional negativa, es decir, la probabilidad de un evento si no se da otro, designada como  $P(i/-j)$ .

### 2.5.3. Establecimiento de tendencias

Con el *software* SMIC-Prob-Expert se obtuvieron las probabilidades corregidas ( $P^*$ ) para cada hipótesis, lo que permitió establecer tendencias.

Así, se aprecia que el crecimiento del sector de *fast food* y el desarrollo urbano tienen una tendencia moderada, seguidos por el incremento del ingreso familiar y el desarrollo de tecnología para el sector de *fast food* con una tendencia débil. En cambio, la posibilidad de cambios de hábitos de consumo locales se presenta como muy débil e, igualmente, es improbable que el Gobierno promulgue leyes que afecten el crecimiento del sector (cuadro 4.14).

### 2.5.4. Cálculo de probabilidades

Los 64 escenarios obtenidos se ordenaron de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia, de mayor a menor, y se procedió a realizar la acumulación de probabilidades. Los escenarios se clasificaron en tres grupos: alternos, improbables e imposibles.

Los escenarios alternos se llaman así porque solamente uno de ellos se realizará en el futuro, de modo que los restantes no tienen sino una función exploratoria (cuadro 4.15); los escenarios improbables se nombran así porque resultan de difícil o imposible realización, por lo que los caracterizan probabilidades muy débiles o nulas (cuadro 4.16); y los escenarios imposibles se llaman así por tener una probabilidad nula (cuadro 4.17).

Cuadro 4.14. SMIC del SFFL: cuadro de tendencias

Hipótesis	P*	Señale el tipo de tendencia con una X						
		Muy fuerte (>90)	Fuerte (>80 < 90)	Moderada (>70 < 80)	Débil (>60 < 70)	Muy débil (>50 < 60)	Duda (50)	Improbable (< 50)
		H1. Crecimiento del sector de <i>fast food</i> tomando en cuenta que crece en promedio entre un 15% y un 20% anual (CFF)	0.768			X		
H2. Desarrollo por el Gobierno de leyes que afecten el crecimiento del sector de <i>fast food</i> (LG)	0.358							X
H3. Desarrollo urbano (zonas comerciales, centros comerciales, cambios de zonificación) (DU)	0.784			X				
H4. Incremento del ingreso familiar, el cual será invertido en <i>fast food</i> y entretenimiento (IIF)	0.698				X			
H5. Cambio de hábitos de consumo locales producto de las tendencias mundiales de consumo de comida más saludable (CHC)	0.541					X		
H6. Desarrollo de tecnología para <i>fast food</i> que permitirá mejorar los precios y la calidad de los alimentos (DT)	0.637				X			

Fuente: Lipsor-Epita-Soft SMIC.  
Elaboración propia.

Cuadro 4.15. *SMIC del SFFL: escenarios alternos*

<b>Escenarios</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Probabilidad acumulada</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
17 – 101111	0.131	0.131	13.1
19 – 101101	0.100	0.231	23.1
01 – 111111	0.084	0.315	31.5
20 – 101100	0.058	0.373	37.3
18 – 101110	0.053	0.426	42.6
64 – 000000	0.052	0.478	47.8
03 – 111101	0.050	0.528	52.8
21 – 101011	0.049	0.577	57.7
02 – 111110	0.032	0.609	60.9
04 – 111100	0.027	0.636	63.6
22 – 101010	0.027	0.663	66.3
25 – 100111	0.025	0.688	68.8
23 – 101001	0.021	0.709	70.9
07 – 111001	0.016	0.725	72.5
11 – 110101	0.013	0.738	73.8
59 – 000101	0.013	0.751	75.1
05 – 111011	0.012	0.763	76.3
09 – 110111	0.012	0.775	77.5
37 – 011011	0.012	0.787	78.7
54 – 001010	0.012	0.799	79.9

Fuente: Lipsor-Epita-Soft SMIC.

Elaboración propia.

Cuadro 4.16. *SMIC del SFFL: escenarios improbables*

<b>Escenarios</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Probabilidad acumulada</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
38 – 011010	0.011	0.810	81.0
06 – 111010	0.010	0.820	82.0
33 – 011111	0.010	0.830	83.0
27 – 100101	0.009	0.839	83.9
44 – 010100	0.009	0.848	84.8
53 – 001011	0.009	0.857	85.7
55 – 001001	0.009	0.866	86.6
60 – 000100	0.009	0.875	87.5
47 – 010001	0.008	0.883	88.3
58 – 000110	0.008	0.891	89.1
08 – 111000	0.007	0.898	89.8
49 – 001111	0.007	0.905	90.5
61 – 000011	0.007	0.912	91.2



Cuadro 4.17 →

Escenarios	Probabilidad	Probabilidad acumulada	Porcentaje acumulado
34 – 011110	0.006	0.918	91.8
43 – 010101	0.006	0.924	92.4
51 – 001101	0.006	0.930	93.0
56 – 001000	0.006	0.936	93.6
12 – 110100	0.005	0.941	94.1
15 – 110001	0.005	0.946	94.6
28 – 100100	0.005	0.951	95.1
57 – 000111	0.005	0.956	95.6

Fuente: Lipsor-Epita-Soft SMIC.

Elaboración propia.

Cuadro 4.17. SMIC del SFFL: escenarios imposibles

Escenarios	Probabilidad	Probabilidad acumulada	Porcentaje acumulado
29 – 100011	0.004	0.960	96.0
40 – 011000	0.004	0.964	96.4
63 – 000001	0.004	0.968	96.8
10 – 110110	0.003	0.971	97.1
13 – 110011	0.003	0.974	97.4
24 – 101000	0.003	0.977	97.7
26 – 100110	0.003	0.980	98.0
36 – 011100	0.003	0.983	98.3
39 – 011001	0.003	0.986	98.6
48 – 010000	0.003	0.989	98.9
35 – 011101	0.002	0.991	99.1
45 – 010011	0.002	0.993	99.3
50 – 001110	0.002	0.995	99.5
52 – 001100	0.002	0.997	99.7
41 – 010111	0.001	0.998	99.8
62 – 000010	0.001	0.999	99.9
14 – 110010	0	0.999	99.9
16 – 110000	0	0.999	99.9
30 – 100010	0	0.999	99.9
31 – 100001	0	0.999	99.9
32 – 100000	0	0.999	99.9
42 – 010110	0	0.999	99.9
46 – 010010	0	0.999	99.9

Fuente: Lipsor-Epita-Soft SMIC.

Elaboración propia.

### 3. Construcción de escenarios del sector de comida rápida en Lima

De los escenarios que no tuvieran más del 80% de probabilidad acumulada, es decir los escenarios alternos, se escogieron aquellos de mayor probabilidad de ocurrencia (cuadro 4.18). De estos tres se seleccionó el más probable, llamado referencial, lo que pretende indicar que corresponde a la imagen más a menudo citada por los expertos.

El escenario más probable después de aplicar el *software* SMIC-Prob-Expert es el 17, el cual, a pesar de tener un mayor porcentaje que los demás, solo tiene un 13.1% de probabilidad de ocurrencia, luego le siguen los escenarios 19 y 01, con un 10% y un 8.4% de probabilidad de ocurrencia.

Los relativamente bajos porcentajes de ocurrencia de los escenarios podrían hacer suponer un panorama incierto. Esto se debe a que las variables analizadas al año 2030 pueden sufrir cambios difíciles de predecir.

Sin embargo, para interpretar más cabalmente los resultados obtenidos se debe añadir que se presentan altas posibilidades de desarrollo del sector de *fast food*, el cual mantendría o aumentaría su crecimiento actual, debido a varios factores:

- El mercado aún no se encuentra desarrollado; por ejemplo, todavía no explota la preferencia de los niños que buscan un lugar donde divertirse, los cuales cada vez son más escasos en Lima, y la premura de tiempo que lo hace menos disponible y más valioso.
- El propósito de reenfoque de la oferta de las dos cadenas más importantes de *fast food*, Delosi y NGR, que ya consideran adecuarse a una mejor propuesta de valor nutricional con base en lo que demanden los demás actores.
- Las dos grandes cadenas planean sus inversiones con visión empresarial de largo plazo la cual apunta a generar un crecimiento sostenido, estructurado y orgánico en el sector en el que se desarrollan.

Por otro lado, se estima que el Perú seguirá teniendo un manejo económico responsable por lo que la clase media continuará creciendo, sector socioeconómico que es el *target* principal del sector de comida rápida; así, la demanda de estos productos aumentaría con una gran probabilidad, lo

Cuadro 4.18. SMIC del SFFL: escenarios seleccionados

Escenario	PROBABILIDADES						Probabilidad de ocurrencia (%)
	De crecimiento del sector de <i>fast food</i>	De que las leyes del Gobierno afecten el sector de <i>fast food</i>	De desarrollo urbano	De incremento del ingreso familiar	De cambio de hábitos de consumo local	De desarrollo de tecnología para <i>fast food</i>	
17	Alta	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta	13.10
19	Alta	Baja	Alta	Alta	Baja	Alta	10.00
01	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	8.40

Fuente: Lipsor-Epita-Soft SMIC.  
Elaboración propia.

que contribuirá al desarrollo del sector. El avance de la tecnología permitirá obtener mayor calidad en la elaboración de los productos, reducir tiempos y mejorar las estrategias de márketing mediante las tecnologías de la comunicación y la información.

Además, en los estudios de terceros y en la encuesta aplicada durante la presente investigación se pudo determinar a partir de sus resultados que los demandantes de este tipo de productos priorizan el sabor agradable antes que, por ejemplo, consideraciones sobre si son o no productos saludables.

EN SUMA, coincidiendo con experiencias de otros países que ya han desarrollado el sector de *fast food*, los resultados obtenidos apuntan que este sector aún tiene mucho camino por recorrer, el mercado está en vías de desarrollo y cuenta con el ambiente apropiado para hacerlo. A ello aportan aspectos como la inversión privada seria; el crecimiento económico del país y de la clase media; la inversión en infraestructura de *retail* y el desarrollo urbano; los hábitos de consumo de la población cada vez más modernos; y la llegada en mayor número de franquicias internacionales al Perú para iniciar operaciones y dinamizar aún más el sector.



# Conclusiones y recomendaciones

---

Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones del estudio sobre el sector de comida rápida, o *fast food*, en Lima.

## 1. Conclusiones

En términos económicos, el sector es aún incipiente en el Perú, pues el consumo per cápita tiene una enorme oportunidad de crecimiento si se compara con otros mercados de América Latina; su situación es de desarrollo. En los últimos años ha registrado un crecimiento anual a una tasa de entre un 15% y un 20% en términos de ventas, alcanzado una facturación anual de cerca de US\$ 600 millones y ha aumentado el número de locales de expendio.

También ha experimentado en estos últimos dos años cambios estructurales para su desarrollo acelerado y su futuro. El principal promotor de este cambio ha sido el ingreso del grupo empresarial Intercorp, el cual ha invertido en el sector a través de la adquisición de empresas en marcha y el lanzamiento (*start-up*) de nuevas marcas de comida rápida mediante la adquisición de licencias de operación de franquicias internacionales.

En términos sociales, la *fast food* ha calado en la población no solo como respuesta a una necesidad, la del consumo rápido de alimentos, sino también como un lugar de entretenimiento familiar.

En este estudio, gracias al aporte de los especialistas del sector, se ha podido determinar que las principales variables que influyen y son relevantes para el sector en Lima son: ubicación de los locales, calidad de los productos, calidad de la atención, calidad de los servicios y monto del ingreso familiar, entre otros. Algunas variables externas (más globales), incluso propuestas por los investigadores, las eliminaron los especialistas; por ejemplo, una desaceleración del crecimiento del Perú por menor exportación de minerales y disminución de su precio.

Igualmente, se logró identificar a los actores relevantes en el sector. Entre ellos se encontró un conflicto entre los sectores Gobierno y comercial, y un gran aliado en el consumidor, en el tema de la alimentación saludable. Por ello, para construir un futuro promisorio es clave que las cadenas de *fast food* ofrezcan productos bajos en grasa y azúcares y que generen alianzas con los restaurantes tradicionales para hacer frente a cualquier posible acción en su contra que el Gobierno desee llevar adelante. De hecho, las cadenas ya están empezando a escuchar a un público más preocupado por su buena alimentación, *wellness* (bienestar general), al ofrecer, por ejemplo, menús que incluyan ensaladas, jugos o agua, entre otros productos con bajas calorías.

Los resultados más relevantes de la proyección al 2030 para el sector de *fast food* son:

- Continuidad de un crecimiento sostenido del sector.
- Baja posibilidad de la promulgación de leyes que afecten el crecimiento del sector.
- Auge en el desarrollo urbano con zonas comerciales, centros comerciales y cambios de zonificación.
- Muchas posibilidades de incremento del ingreso familiar, parte del cual se invertiría en consumo y entretenimiento.
- Alta probabilidad de que cambien los hábitos de consumo locales como producto de las tendencias mundiales que se orientan al consumo de comida más saludable.
- Desarrollo de tecnología especializada que permitirá mejorar los precios y la calidad de los alimentos en el horizonte propuesto.

## **2. Recomendaciones**

Las propuestas de los especialistas en el sector estuvieron focalizadas sobre todo en la ciudad de Lima y, a la vez, fueron bastante optimistas, lo cual los autores no apoyan del todo necesariamente. Por ello, una propuesta para trabajos futuros es desarrollar más las variables y explicarlas previamente a los expertos de forma que se entienda mejor el macroentorno.

Además, dado que es muy difícil contar con información sobre los costos del sector, se justifica un estudio futuro que resultaría interesante considerando que la estructura de costos varía entre países e inclusive entre grupos dentro de un mismo mercado.

## Bibliografía

---

- Allison, S. (1990). *The Cassell Food Dictionary*. Londres: Cassell.
- Berríos, S., Cacho, M., Fernández, G. & Zielinski, E. (2009). *Lanzamiento de un fast food de comida saludable*. Tesis presentada para el Programa Avanzado de Dirección de Empresas. Lima: Universidad ESAN.
- Campillo Álvarez, J. E. (2010). *Comer sano para vivir más y mejor*. Barcelona: Destino.
- Caorsi, L. (2004). *Fast food* o comida rápida. No debe formar parte de la dieta habitual. *Consumer*, 74: 16-17.
- Chaupy, P. & Godet, M. (1999). *Sécurité alimentaire et environnement. Analyse du jeu d'acteurs par la méthode Mactor*. Cahiers du Lipsor N.º 11. París: Le Cercle des Entrepreneurs du Futur.
- Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (Datar). (1975). *La méthode des scénarios. Une réflexion sur la démarche et la théorie de la prospective*. París: La Documentation Française.
- El Comercio. (2013a, 14 de enero). La comida rápida puede generar asma en niños y jóvenes, según un estudio. *elcomercio.pe*. Recuperado de <<http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/comida-rapida-puede-generar-asma-ninos-jovenes-segun-estudio-noticia-1522865>>.
- El Comercio. (2013b, 15 de enero). El ingrediente que hace de las hamburguesas un alimento más sano. *elcomercio.pe*. Recuperado de <<http://elcomercio.pe/gastronomia/nutricion/ingrediente-que-hace-hamburguesas-alimento-mucho-mas-sano-noticia-1523013>>.

- Espinoza, G. (2011, febrero). Sección Vistazo. *Revista G de Gestión*.
- García Navarro, L. & Valdecantos, M. (1998). *El libro de la hamburguesa y la comida rápida*. Madrid: Alianza Editorial.
- Godet, M. (1991). *De l'anticipation à l'action: manuel de prospective et de stratégie*. París: Dunod.
- Godet, M. (1997). *Manuel de prospective stratégique* (tomo 2: «L'art et la méthode»). París: Dunod.
- Godet, M. (2006). *Creating futures: Scenario planning as a strategic management tool* (2.ª ed.). Washington D. C.: Brookings Institution.
- Godet, M. (en colaboración con Philippe Durance y la participación de Prospektiker [Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia]). (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos* (2.ª ed.). Cuadernos de Lipsor N.º 20. San Sebastián: Prospektiker.
- Godet, M. (en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier y Fabrice Roubelat y la participación de Prospektiker [Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia]). (2007). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. San Sebastián: Prospektiker.
- Guzmán Loayza, E., Prado Lazo, C., Ramírez Luna, K., Romero Martínez, O. & Suito, L. M. (2011). *Investigación, análisis y diseño de un fast-food saludable en Lima moderna*. Tesis presentada para el MBA. Lima: Universidad ESAN.
- Health for You. (2013). Tabla de calorías de *fast foods*. [healthforyoupr.com](http://healthforyoupr.com). Recuperado de <[www.healthforyoupr.com/mag/salud-y-bienestar/nutricion/174-tabla-de-calorias-de-fast-foods.html](http://www.healthforyoupr.com/mag/salud-y-bienestar/nutricion/174-tabla-de-calorias-de-fast-foods.html)>.
- Kahn, H. & Wiener, A. J. (1967). *The Year 2000. A Framework for Speculation on The Next Thirty-Three Years*. Nueva York, NY: Macmillan.
- Linstone, H. A. & Turoff, M. (1975). *The Delphi Method. Techniques and Applications*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Lékué & Fundación Alicia. (2012). *De la cocina a la mesa en 10 minutos: 3 pasos y listo*. Barcelona: Amat.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado* (4.ª ed.). México D. F.: Pearson.
- Medina, R. (2000). *Principles of Economics*. Manila: Book Store.

- Medina Vásquez, J. (2001). *La imagen y la visión del futuro en los estudios de futuro*. Tesis doctoral. Roma: Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Gregoriana.
- Medina Vásquez, J. & Rincón Bergman, G. (eds.). (2006). *La prospectiva tecnológica e industrial: contexto, fundamentos y aplicaciones*. Bogotá D. C.: Colciencias / Corporación Andina de Fomento.
- Mendoza Riofrío, M. (2011, 26 de octubre). La historia de los primeros 'fastfood' en el Perú. *elcomercio.pe*. Recuperado de <<http://elcomercio.pe/gastronomia/nutricion/historia-primerosfast-food-peru-noticia-1323849>>.
- Miklos, T. y Tello, M. E. (2007). *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. México D. F.: Centro de Estudios Prospectivos, Fundación Javier Barros Sierra / Limusa.
- Mojica Sastoque, F. J. (1991). *La prospectiva: técnicas avanzadas para visualizar el futuro*. Bogotá D. C.: Legis.
- Mojica Sastoque, F. J. (2005). *La construcción del futuro: concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Bogotá D. C.: Convenio Andrés Bello / Universidad Externado de Colombia.
- Ortiz, F. G. & García, M. P. (2008). *Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas*. México D. F.: Limusa.
- Paan, C. & Inga, C. (2013, 12 de abril). En Lima Norte y Lima Este hay potencial para más centros comerciales. *elcomercio.pe*. Recuperado de <<http://elcomercio.pe/economia/peru/lima-norte-lima-este-hay-potencial-mas-centros-comerciales-noticia-1562760>>.
- Sandhusen, L. R. (2002). *Mercadotecnia*. México D. F.: Cecs.
- Schlosser, E. (2001). *Fast Food Nation. The Dark Side of the All-American Meal*. Nueva York, NY: Houghton Mifflin.
- Schwarz, B., Svedin, U. & Wittrock, B. (1982). *Methods in Futures Studies. Problems and Applications*. Boulder, CO: Westview.
- Spurlock, M. 2005. *¡No te comas este libro!: un demoleador alegato contra la comida basura*. Barcelona: Planeta.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J. & Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de marketing* (13.<sup>a</sup> ed.). México D. F.: Mc Graw-Hill.

Trespalacios Gutiérrez, J. A., Bello Acebrón, L. & Vázquez Casielles, R. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. México D. F.: Thomson.

Villalobos, J. (2012). Nuevas tendencias de *fast food*. *SoyEntrepreneur.com*. Recuperado de <[www.soyentrepreneur.com/22807-nueva-tendencia-de-fast-food.html](http://www.soyentrepreneur.com/22807-nueva-tendencia-de-fast-food.html)>.

Zudaire, M. (2012, marzo). Comida rápida... y sana. *EroskiConsumer* (edición electrónica). Recuperado de <[http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender\\_a\\_comer\\_bien/2012/08/14/211941.php](http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/2012/08/14/211941.php)>.

### **Página web**

Consumer

<[www.consumer.es/](http://www.consumer.es/)>

## Sobre los autores

### **Lydia ARBAIZA FERMINI**

larbaiza@esan.edu.pe

Doctora en Administración por la Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU), de Alemania, magíster en Administración (MBA) por la Universidad ESAN e ingeniera industrial por la Universidad de Lima. Actualmente es profesora del área de Administración y titular de la Dirección de Programas Institucionales de la Universidad ESAN. Antes de dedicarse a la carrera académica desempeñó cargos directivos en el sector privado. Fue gerente de Recursos Humanos y de Administración y Finanzas en empresas de los sectores construcción e inmobiliario. En el sector público, ha desempeñado funciones de asesoría, principalmente en planeamiento estratégico, clima laboral y responsabilidad social; también ha participado en directorios de empresas. Ha publicado artículos en *journals* académicos de prestigio, capítulos en libros en colaboración (Estados Unidos, España) y libros propios. Entre los más recientes se cuentan *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos* (Cengage Learning, 2010) y *Administración y Organización, un enfoque contemporáneo* (Universidad ESAN y Cengage Learning, 2014).

### **Marco CÁNEPA CORNEJO**

1105048@esan.edu.pe

Magíster en Administración (MBA) por la Universidad ESAN y bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad de Lima. Actualmente es *customer facing channel manager* de Nestlé Perú. Ha trabajado en otras áreas de Nestlé, como Ventas y Comercio Exterior, así como en el área de Compras y Planificación en otras importantes empresas del medio como British American Tobacco y Goodyear del Perú. Ha llevado cursos técnicos en ADEX para especializarse en comercio internacional, y cursos de negocios internacionales en la Florida International University, Estados Unidos.

### **Óscar CORTEZ SILVA**

105110@esan.edu.pe

racsocor81@hotmail.com

Magíster en Administración (MBA) con mención en Dirección Avanzada de Proyectos por la Universidad ESAN e ingeniero de sistemas por la Universidad de San Martín de Porres. En la actualidad se desempeña como *account system service*



*representative* de IBM del Perú. Cuenta con experiencia en proyectos de implementación de tecnologías de la información (TI). Ha llevado cursos técnicos en Cibertec para especializarse en Seguridad de TI, y en Tecsup para especializarse en lenguajes de programación y DB.

**Gabriel LÉVANO MUÑOZ**

1006503@esan.edu.pe

Gabriel\_Levano@yahoo.es

Magíster en Administración (MBA) con mención en Finanzas Corporativas por la Universidad ESAN, licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, y especializado en Auditoría por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de 14 años de experiencia en el sector *retail* en los campos de auditoría, logística, contabilidad, finanzas, operaciones, derecho comercial inmobiliario y planeamiento estratégico. Actualmente es gerente de Auditoría de una empresa parte de una de las corporaciones más importantes del país.

Impreso por  
Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.  
en octubre del 2014  
Calle Los Plateros 142, Ate  
Lima, Perú  
Teléfono 625-3535  
[ventas@cecosami.com](mailto:ventas@cecosami.com)  
[www.cecosami.com](http://www.cecosami.com)